



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY  
DENMARK

## Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet

*Festskrift til Jørgen Gulddahl Rasmussen*

Gjerding, Allan Næs; Larsen, Mette Vinther; Seemann, Janne

*Publication date:*  
2018

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Gjerding, A. N., Larsen, M. V., & Seemann, J. (red.) (2018). *Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet: Festskrift til Jørgen Gulddahl Rasmussen*. (1 udg.) Aalborg Universitetsforlag.

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet

Festskrift til  
Jørgen Gulddahl Rasmussen

Allan Næs Gjerding  
Mette Vinther Larsen  
Janne Seemann (red.)

**AALBORG UNIVERSITETSFORLAG**

*Bevægelse i tiden tilstedeværelse i nuet*

Redigeret af Allan Næs Gjerding, Mette Vinther Larsen og Janne Seemann

1. udgave - formidlingsudgivelse

© Redaktørerne og Aalborg Universitetsforlag, 2017

Grafisk tilrettelæggelse af indhold og omslag: Grethe Lassen /Toptryk Grafisk ApS

Trykt hos Toptryk Grafisk ApS, 2018

ISBN: 978-87-7112-681-5

Udgivet af:

Aalborg Universitetsforlag

Langagervej 2

9220 Aalborg Ø

T 99407140

aauf@forlag.aau.dk

forlag.aau.dk

Udgivet med støtte fra Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Alle rettigheder forbeholdes. Mekanisk, fotografisk eller anden gengivelse af eller kopiering fra denne bog eller dele heraf er kun tilladt i overensstemmelse med overenskomst mellem Undervisningsministeriet og CopyDan. Enhver anden udnyttelse er uden forlagets skriftlige samtykke forbudt ifølge gældende dansk lov om ophavsret. Undtaget herfra er korte uddrag til brug i anmeldelser.

# Indhold

Forord <i>Mette Vinther Larsen &amp; Allan Næs Gjerding</i>	5
Jørgens forskningsindsats – fokusering og tidsrigeligt samvær <i>Allan Næs Gjerding</i>	7
Et årti præget af nysgerrighed på livet <i>Mette Vinther Larsen</i>	15
Fra Jørgens baghave i 1978 til refleksioner om ledelse på tværs <i>Janne Seemann</i>	23
Universitetsledelse i teori og praksis <i>Birgitte Gregersen</i>	37
”Det er forskellighed der skaber forandring” <i>Anja Overgaard Thomassen</i>	45
Fremsynethed og proaktivitet i delvis ufrivillig ledelse <i>Lone Justesen</i>	51
Lederuddannelse og forandringsledelse som praksis <i>Lis Rom Andersen</i>	57

Frihed, samarbejde og læring <i>Kenneth Mølbjerg Jørgensen &amp; Marita Svane</i>	61
Bibliografi <i>Frederik Lisborg Knudsen, Birgitte Gregersen &amp; Allan Næs Gjerding</i>	66
Bidragyderne	89

# Forord

Mette Vinther Larsen & Allan Næs Gjerding

Alle bidrag i dette festskrift er en hyldest til en vidunderlig mand, der måske ikke længere har lange lyse lokker, men som alle dage har og alle dage vil kaste et lokkende og stærkt lys omkring sig, hvor end han færdes. Som Lis så fint skriver i sin tekst: *"Jørgen er en, der sætter sig spor i andre mennesker, både personligt og i ledelsespraksis."*

At finde bidragydere til dette festskrift har ikke krævet mange opkald eller mails. Alle, der blev inviteret ind i at deltage, var ikke mange nanosekunder om at sige JA! Det vidner om, at vi er mange, der gerne vil give tilbage af det nærvær, den respekt og tiltro, som Jørgen gennem mange år har vist os. Med Anjas ord: *"Du har forstået at skubbe og guide den unge forsker og underviser på rette vej ... En sådan tillid forpligter, og man vokser af den."* Jørgen, du er og bliver et højt respekteret og meget afholdt menneske.

Da dette forord skulle forfattes, var der konstant fraser og formuleringer fra de forskellige kapitler, som blev ved med at dukke op ved os og gerne ville flette sig ind i teksten. Og som Anja citerer Jørgen for at have sagt, at *"Det er forskellighed, der skaber forandring"*, og forandringer skal man ikke arbejde mod, men med.

Af den grund vil vi lade dette forord rumme og understrege den forskellighed, vi alle finder tryghed i ved dig. Janne formulerer det

så fint i hendes kapitel: *"Hos Jørgen var der ingen paradigme-tryk-ning eller dogmatisme. Jørgen var (er) optaget af at pirre sin egen, kollegers og studerendes faglige nysgerrighed og i den grad animerede til dybtgående studier af organisatoriske og ledelsesmæssige fænomener."*

Så dette festskrift er dedikeret til at følge i Jørgens fodspor og hylde de forskelligheder, som han holder så enormt meget af, og som netop som det mest naturlige opstår, når mennesker er sammen. Lis formulerer det sådan: *"Jørgen er selv det bedste eksempel på, at hvis man vil have andre til at lytte, reflektere og handle, så må man selv være værd at lytte til, have empati og komme med konkrete forslag, som giver mening for andre – og sådan var det med Jørgen, han forstod udtrykket "walk the talk"."*

Et begreb, som læseren vil møde igen og igen i dette festskrift, er: "pragmatisme" som sammenholdt med Jørgens ukuelige fascination af og passion for relationernes liv i organisationer er hjørnesten i hans tænkning og praksis. Som understreget af Marita og Kenneth: *"Da Jørgen havde sin tiltrædelsesforelæsning som professor startede Jørgen med at sige at "ledelse er noget man gør sammen med andre"."*

Det var ikke tilfældigt, at de ord var de første, der kom ud af professorens mund, for vil man forstå organisatorisk liv, så handler det om at være nysgerrig på de konkrete handlinger. Birgitte fremhæver i hendes kapitel det særegne ved Jørgens tænkning og praksis som leder og forsker, nemlig hans opfattelse af, at performancekrav *"baseret på simple metrikker næppe vil egne sig på langt sigt i komplekse moderne vidensinstitutioner. I stedet vil man komme længere ved refleksiv praksis i både konkret og filosofisk forstand."*

For at runde dette forord af på behørig og festlig vis vil vi give ordet til Lone: *"Vi har drukket masser af the og kaffe og også lidt rødvin sammen (Nej, for meget rødvin vil Hanne sige), grinet en del sammen og også grædt lidt. Du har været min chef, min lederkollega og min vejleder. Og sidst, men ikke mindst, har du været, er og vil altid være min ven. Tak, Jørgen!"*

Vi er mange, der har det på samme måde som Lone – og lad det være anledning til, at det vidunderlige selskab og de berigende samtaler over et godt glas rødvin aldrig slutter.

# Jørgens forskningsindsats – fokusering og tidsrigeligt samvær

Allan Næs Gjerding

Da jeg som samfundsøkonomistuderende tilbage i starten af firserne forvildede mig ind på erhvervsøkonomi, skyldtes det en kombination af faglige og sociale interesser. Den faglige interesse bestod i, at jeg var utilfreds med, at samfundsøkonomien behandlede virksomheden som en "black box". Jeg kunne ikke se mig selv som samfundsøkonom uden et nærmere kendskab til, hvad der foregik inde i en af de helt centrale aktører i det samfundsøkonomiske kredsløb. Den sociale interesse bestod i, at jeg ved skæbnens tilskikkelse havde fundet sammen med overordentligt behagelige studiekammerater, der alle ville fortsætte på erhvervsøkonomi. I en ret fasttømret projektgruppe havde vi et balanceret forhold til studielivet, hvor projektarbejdet blev grebet pragmatisk an, og hvor fastlåste situationer blev løst gennem kortspil under indtagelse af tobak og øl. Vejlederne var ikke meget for at tage os, for vi blev betragtet som en anelse useriøse, men projekterne blev gode, tiden var interessant, og som gruppe høstede vi over gennemsnitlige karakterer til de flestes forbløffelse. På et klassisk universitet ville gruppens valgsprog have været *qui vivra verra* – den, der lever, får at se.

Da vi trådte ind på det allerede dengang berømte femtesemesters forløb om "Virksomheden set som en helhed", befandt vi os på en HA-årgang med lidt over fyrre studerende. Underviserne talte om, at man var tæt på grænsen for, hvor store årgange man kunne håndtere – det har som bekendt ændret sig siden! Det var i uni-



versitetscenter-tiden, så alle grupper havde personlige grupperum, som man ejede hele semestret. De lå i en lang streng i samme gangområde, og lige over for grupperummene havde VIP'erne deres små kontorer, der med lidt god vilje kunne opmåles til 14 m<sup>2</sup>, og hvor døren altid stod åben for studerende, så længe spørgsmålene var rimeligt kvalificerede. Her befandt sig også en yngre energisk lektor ved navn Jørgen Gulddahl Rasmussen. Skæbnen ville, at vi aldrig fik ham som vejleder. Rygtet vil vide, at han bekendte sig til gruppen af vejledere, der nødtigt ville involvere sig med den kortspillende gruppe, men til gengæld var han altid åben, interesseret og interessant, så vi betragtede ham som en af "vores lærere" på linje med alle de andre åbne, interesserede og interessante undervisere, der i det lille tætte område skabte et berigende læringsmiljø. Når jeg i dag som velmoden mand tænker tilbage på HA-studietiden i starten af firserne, er det først og fremmest den tidsrigelige nære og frie omgang mellem undervisere og studerende, der rinder mig i hu.

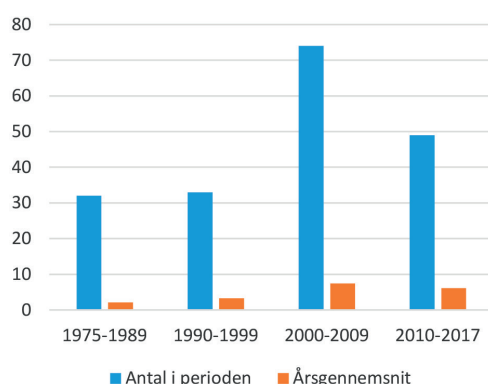
Det forekommer mig, at Jørgen til stadighed har bevaret denne kvalitet. For mig er han indbegrebet af, at tid ikke er noget, der går, men noget, der kommer. Og tiden helliger man samværet med andre mennesker om ting, der er interessante, eller som man gør interessante gennem samværet. En klassisk universitetsdyd, som har været en af mine store inspirationskilder.

Siden har jeg været så heldig at have Jørgen som kollega i flere forskellige roller: Som medskribent, som organisator og som forskningsleder. I alle roller har han været uvurderlig. Rollen som medskribent er kommet til udtryk i forskellige publikationer i dette århundrede (Gjerding m.fl., 2018; Gjerding & Rasmussen, 2005, 2006, 2007, 2014; Gelsing m.fl., 2008; Nielsen m.fl., 2007, 2008, 2010). Rollen som organisator og forskningsleder har været en del af den løbende interaktion mellem os, og en særlig inspirationskilde har været det såkaldte STRACON-projekt, hvor Jørgen samlede en række virksomheder og erhvervspolitiske aktører, som berigede hinanden i en periode. Det er en model, som FIRM-gruppen har videreudviklet, og som også genfindes i den særlige måde, hvorpå cand.merc. i organisation og strategi er organiseret.

Den nære tilknytning til praksis har præget Jørgens aktiviteter gennem alle årene, selv om han ikke har løst sognebånd og forladt uni-

versitetet til fordel for ansættelser i andre organisatoriske regi. Praxis er aldrig ret langt væk, selv når Jørgen arbejder mest teoretisk. I den forstand er Jørgen en klassisk erhvervsøkonom, der finder sin naturlige habitat uden for elfenbenstårnet. Den formelle teoretisering viger til fordel for neddykning i praksis, hvor uventede strømforhold bliver den turbulens, der giver det teoretiske arbejde energi.

## Jørgens publiceringsindsats



Jørgen har været en produktiv forsker siden 1975, og det er blevet til ganske mange publikationer gennem årene. Hos Jørgen har der været en sammenhæng mellem antallet af publikationer og hans alder – jo ældre han er blevet, jo mere har han publiceret, indtil han har passeret

de 60, hvor han har låst sig fast på næsten det niveau, som han havde gennem sine halvtredsere. En imponerende acceleration frem mod en ganske vedholdende topfart. Jørgen har gennem årene været en dedikeret cyklist, og hans publikationsmønster følger tilsyneladende samme logik.

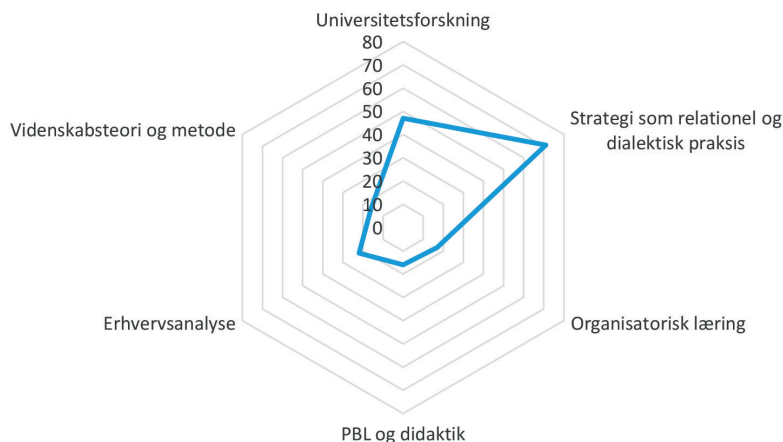
Denne bagvedliggende logik handler om Jørgens evne til at fokusere. Selv om hans publikationer spænder bredt, kan der alligevel identificeres omkring en håndfuld overordnede temaer, som publikationerne grovsorteret kan inddeles i. Det bærende tema er strategi som praksis, hvor Jørgen gradvist har bevæget sig fra fortrinsvis at anlægge et dialektisk perspektiv til at blive mere og mere fokuseret på strategi som relationel praksis. Her ligger det klare tyngdepunkt i hans produktion. Et andet stort tema er organisering og ledelse af universitetsaktiviteter, hvor ikke mindst Jørgens deltagelse i OECD's benchmark-analyser har præget hans indsats.

*Strategi som praksis og universitetsforskning* (higher education management) **er** de klart dominerende temaer, men fire andre

temaer kan også identificeres. Et af disse temaer kunne kaldes *erhvervsanalyse*, hvilket i denne sammenhæng dækker over analyser af virksomhedsnetværk, industriklynger, erhvervsfremme og erhvervsudvikling. Dette tema har navnlig spillet en rolle i Jørgens første år som adjunkt og lektor. Et andet tema, der er dukket op med jævne mellemrum i hele perioden, er *videnskabsteori og metode*, hvor Jørgen fra tid til anden har ydet bidrag, dog primært i den tidlige periode af sin forskningskarriere. Et tredje tema handler om *organisatorisk læring*, der fortrinsvist optræder efter årtusindeskiftet og kører som et spor, der både er parallelt med og integreret i *strategi som praksis*. Endelig kan der identificeres et tema omkring, hvordan undervisning tilrettelægges og gennemføres, fortrinsvis som problembaseret læring. Dette tema, som man kunne kalde *PBL og didaktik*, fører for det meste et selvstændigt liv i Jørgens produktion, men krydser ved flere lejligheder hans interesse for organisatorisk læring og for universiteters organisering.

Det nedenstående spindelsvæv sammenfatter tyngdepunkterne i Jørgens publiceringsindsats.

Jørgens publikationer, antal fordelt på temaer



Ved fødslen af Aalborg Universitet og frem mod slutningen af firserne og begyndelsen af halvfemserne var der i det erhvervsøkonomiske miljø en stærk interesse for, hvordan man fremmer erhvervsudviklingen, bl.a. ved at styrke samarbejdsrelationer mellem virksomheder og opbygge gode rammebetingelser, ikke mindst i form af et aktivt erhvervsfremmesystem. Denne interesse præge-

de også den yngre Jørgen og kan blandt andet ses i Lund & Rasmussen (1988, 1989) og i en lang række selvstændige bidrag fra Jørgen i løbet af 1980'erne (f.eks. Rasmussen, 1984, 1985, 1986, 1988). Men hen mod midten af 1990'erne lægges dette tema død og genopstår kun kortvarigt i den sidste halvdel af 00'erne (Nielsen m.fl., 2007, 2008, 2010). I stedet kommer universitetsforskningen til at fylde rigtigt meget samtidig med, at bidrag inden for organisatorisk læring og PBL/didaktik optager mere og mere af publiceringsindsatsen. Denne ændring falder sammen med, at Aalborg Universitet gradvist udvikler sig fra at være et regionalt fokuseret universitet til at have et mere internationalt udsyn. Dette har ikke mindst afspejlet sig i det erhvervsøkonomiske miljø, hvor der altid har været en veludviklet interesse for at understøtte og samarbejde med nordjyske virksomheder, men hvor dette samvirke mere og mere har fokuseret på værdinetsværk, forretningsmodeller, internationaliseringsudfordringer og markedsdynamikker, der i stigende grad har været præget af globale udviklingstendenser. Men ud over, at der måske har været en påvirkning fra kontekstuelle ændringer, afspejler ændringen i Jørgens publiceringsindsats nok mest af alt, at temaet om strategi som praksis har nået en form, hvor det får et selvstændigt liv frem for at være integreret i andre typer af tematisk aktivitet. Strategi som en dialektisk og relationel praksis kan nemlig genfindes i Jørgens videnskabelige produktion allerede fra starten af hans akademiske karriere (f.eks. Rasmussen, 1975, 1978) og dukker også op i løbet af 1980'erne og 1990'erne (f.eks. Rasmussen 1987, 1994, 1995). Set udefra virker det som om, at en interesse modnes mere og mere for efterhånden at slå igennem som *leitmotiv*, der også aktualiserer et øget fokus på organisatorisk læring.

Et tidligt eksempel på dette ledemotiv finder vi i slutningen af 1970'erne. I universitetets helt unge år udmærkede Aalborg Universitetsforlag sig ved at have forskellige udgivelsesserier, der i omfattende grad fungerede som det primære medium for videnskabelig produktion hos mange forskere og grupper. En af disse var "Serie om arbejdsforhold og arbejdsmarked", hvor Jørgen i 1978 publicerer *Planlægning og budgettering i organisationen*. Ved første øjekast indikerer titlen, at vi står med endnu et erhvervsøkonomisk bidrag om, hvordan man tilrettelægger og styrer virksomhedens aktiviteter gennem året frem mod en succesfuld regnskabsafslutning, men allerede fra bogens start anslår Jørgen et helt andet tema. Bogen bærer nemlig undertitlen *Et makrosociologisk*

*forsøg*. Denne undertitel signalerer to ting, nemlig at planlægning og budgettering er kontekstuelle aktiviteter, og at Jørgen nu vil gøre et forsøg på at give liv til denne vinkel. Det gør han ved at definere planlægning og budgettering som "et integreret led i virksomhedens beskyttelsesaktiviteter", der skal ansues som "en social proces styret af de konkret samfundsmæssige betingelser" (s.1), hvor karakteren af den virksomhedsinterne proces afhænger af magtforhold og individets rolle i organisationen. Der er et tydeligt systemorienteret perspektiv, hvor den virksomhedsinterne proces ses i lyset af samspillet mellem et plansystem, et kommunikationssystem og et arbejdsystem, men hvor magtrelationer og relationer mellem individer optræder i kraft af deres betydning for hvilke typer af beslutninger, der bliver truffet. Hvad angår det sidste, er der inspiration at hente i den klassificering af beslutningstyper og beslutningsprocesser, som bogen udruller midtvejs i analysen (s.63-76), hvor det interessante er, at de ikke er gensidigt udelukkende, men komplementære. Her opstår der et kompliceret netværk af processer og relationer, som afspejler, at planlægning og budgettering i et vist omfang er en kamp mellem opbygning og nedbrydning af magtpositioner.

Disse perspektiver videreudvikler Jørgen i sin bog om *Orgware*, som han udgiver på Aalborg Universitetsforlag i 1987. Her griber han et tema, som er oppe i tiden, og diskuterer, hvordan virksomheder søger at integrere de stadig flere teknologiske muligheder ved at udvikle organisationen og ikke mindst organisationens styrings- og beslutningssystemer. Men i modsætning til det meste af den daværende organisationsteoretiske tænkning peger Jørgen på, at der er seriøse grænser for styring, og at forsøg på at skabe fleksibilitet i organisationen gennem forskellige demokratiseringsformer – i dag ville vi sige forskellige former for empowerment – indebærer en risiko for, at organisationen bliver indadvendt. Han kalder her på behovet for, at organisationen river sig fri af styringsfiksering og sigter mod et højere bevidsthedsniveau blandt organisationens medlemmer – det, som vi i dag ville italesætte som refleksion og refleksivitet i organisationen.

Hvor hovedvægten i analysen af strategi som praksis lå på det dialektiske samspil i de første 25 år af Jørgens karriere på Aalborg Universitet, sker der i løbet af 00'erne et gradvist skift, hvor det relationelle perspektiv begynder at indtage større vægt. Midten af 00'erne byder på de sidste bidrag af dialektisk observans (Gjerding & Ras-

mussen, 2005; 2006), og et vendepunkt signaleres af Rasmussen & Larsen (2007), der bliver indledningen til et meget produktivt samarbejde mellem Jørgen og Mette Vinther Larsen. Det efterfølgende år 2008 byder på flere bidrag, der modner dette samarbejde, og i årene herefter udvikles det relationelle perspektiv frem mod de centrale bidrag om *Strategisk ledelse som meningsskabende processer* (Larsen & Rasmussen, 2013) og *Relationelle perspektiver på ledelse* (Larsen & Rasmussen, 2014). Mere herom kan findes andetsteds i dette festskrift, hvor Mette skriver om, hvordan hun har oplevet Jørgens virke i det seneste tiår.

## Vil tidsrigeligheden forsvinde?

Jørgen er en af de sidste i den generation, der grundlagde Aalborg Universitet, og som knæsatte inspirerende principper om samarbejds betydning for den videnskabelige produktion. I denne generations unge og yngre år var der tid til diskussion, refleksion og til samarbejde på tværs af organisatoriske skel. Som yngre forsker i slut firserne og start halvfemserne husker jeg det som et tidsrigeligt samvær. Det var en periode, hvor en forskningsleder som Bengt-Åke Lundvall kunne finde på at løse en kreativ hårdknode ved at engagere de yngre forskere omkring en kasse med petanque-kugler og en indkøbspose med øl. Det var en tid, hvor drøftelser af en problemstilling kunne brede sig gennem tidsrummet og tilside-sætte den ivrige knitren fra et publikationsfrembringende tastatur. Det var bogens æra, hvor man formidlede et sammenhængende system af tanker, der fokuserede på et perspektiv frem for nogle få pointer. Som det fremgår af disse bemærkninger, er jeg kritisk indstillet over for det nuværende publiceringsregime, hvor der fokuseres i overordentlig grad på antallet af tidsskriftsartikler. Det er ikke fordi, at jeg har noget imod tidsskriftsartikler – tværtimod finder jeg dem nyttige af mange forskellige grunde – men jeg har noget imod maksimet, at flere artikler er bedre, og mange artikler er rigtig godt. Det har medført en sand artikelekspllosion, hvor jeg i stigende grad oplever déjà-vue, når jeg orienterer mig i den stadig større mangfoldighed af tidsskrifter, som står til den nutidige forskers disposition.

Jørgens publiceringsmønster kan ikke helt sige sig fri af denne udvikling, men der har dog til stadighed været en atmosfære omkring ham, hvor der er tid og rum til drøftelser, ideafprøvninger og til-

bagelænet eftertanke. Selv når han har allermest travlt, kan han lade sin dør og sit mentale rum være en frizone, hvor bolde kan spilles, indtil han opfatter processen som afrundet og med et karakteristisk "jep!" signalerer, at nu er tiden inde til noget andet. Ud over interessante bidrag til academia og didaktik er det tidsrigelige samvær det fodspor, som Jørgen sætter i den mentale undergrund hos os, der har glæden og fornøjelsen ved at arbejde sammen med ham.

Kan vi forvalte den arv? Nye vinde i universitetssektoren er i færd med at dræbe tidsrigeligheden. Men med en henvisning til Janne Seemann, der bidrager andetsteds i dette festskrift, tænker jeg med fortrøstning på, at der i enhver organisation udvikles beskyttelsesstrategier. Og som Jørgen plejer at sige om de fleste organisatoriske fænomener: Vi har set det før. Vi vil se det igen.

# Et årti præget af nysgerrighed på livet

Mette Vinther Larsen

Dette kapitel er dedikeret til, at en stor mands seneste årti som fuldtids- og fuldblodsprofessor på AAU. I den periode fik æren af at arbejde tæt sammen med Jørgen, først som ph.d. vejleder og dernæst som kollega i flere forskellige forsknings-og undervisningsprojekter. Vores historik sammen går faktisk mere end et årti tilbage, da Jørgen også var min underviser på cand. merc. i organisation & strategi og gav mig de første blik ind i, hvordan man kunne forstå organisationer og det liv, der udspillede sig i dem.

Jeg havde Jørgen som vejleder på mit 3. semester på kandidaten, og her gav Jørgen mig et råd, som har forplantet sig i mig og sidenhen har præget meget af mit arbejde. Han sagde til mig under en vejledning, hvor jeg sandsynligvis har udtrykt min utilfredshed med en organisationsbog, jeg sikkert mente, at livet var for kort til at bruge tid på at læse, at jeg skulle holde op med at læse bøger, jeg troede jeg *skulle* læse og udelukkende læse dem, jeg synes var spændende og gav mig nogle brugbare forståelser af organisatorisk liv. Jeg kan huske, at jeg blev forbløffet, for det havde ingen før sagt til mig, men sådan var Jørgen, sådan tror jeg altid, at han har været, og jeg er sikker på, at det vil forblive sådan for evigt.

Jørgen besidder en nysgerrighed på livet omkring ham og de mennesker, der er så heldige at krydse hans vej og for en periode – længere eller kortere – slå følgeskab med ham. Livet er for kort til ikke



at få det bedste ud af dagen og gribe de uforudsete appelsiner, der lige pludselig dumper ned i ens turban. I et godt årti fik jeg lov til at nyde godt af appelsiner og nysgerrighed sammen med Jørgen og på de næste sider vil jeg komme med nogle indblik i, hvordan dette udfoldede sig. Det var en periode, der var præget af tre centrale begreber, som ikke kun prægede Jørgens forskning og undervisning, men også på fin vis skildrer, hvem han er som person. Jørgen er meget optaget af:

1. Hverdag
2. Relationer
3. Ledelse

## Hverdag

At skrive, at Jørgen er optaget af de her processer og fænomener, er noget af en underdrivelse. Det ville være mere passende at skrive, at Jørgen er drevet af en gigantisk nysgerrighed på at forstå, hvordan de her processer og fænomener udspiller sig i hverdagen. På trods af, at Jørgen med hans mange års heroiske bedrifter på AUC med god samvittighed kunne bruge hans sidste tid på en form for forskningsrefugium, hvor han ikke udviklede nye forskningsinteresser, så vælger han noget andet, som giver næring til hans store passion for at udvikle nye forståelser af og tilgange til organisatorisk liv. At sige, at dette var et bevidst valg fra Jørgens side, vil enhver, der kender Jørgen, nok ryste på hovedet af, og spurgte man ham selv, ville han nok sige, at den antagelse vist ville være lige lovlig meget bakspejl-kiggen, for den slags bevidste valg ligger ikke til professoren.

Tingene udviklede sig bare fra det, der nu var, og hen mod det, som det skulle blive til. Sådan gik det til, at den ene artikel og bog samt det ene conferencebidrag og bogkapitel bare blev til det næste. Som titlen på Jørgens conferencebidrag til EGOS i 2008 italesætter; "Strategizing by routines" så rammesatte det nok meget godt det uforudsigelige samspil mellem det kendte og trygge og det nye og uvisse, som Jørgen holder så meget af. Der er i øvrigt ikke en kilde i litteraturlisten, som Jørgen ikke havde nøje udvalgt, og som kun fik lov til at figurere der, fordi den bidrog med noget signifikant om organisatorisk liv.

For Jørgen har ønsket om at få det nye til at præge det kendte og omvendt, aldrig været et enten-eller spørgsmål. Det er nærmere en aktiv imødekommelse af det dialektiske samspil, der alle dage har karakteriseret processerne og udviklingen i organisationer og virksomheder. For Jørgen udspiller dette samspil sig i hverdagens opgaveløsning, og hvis man kigger ned over de publikationer, som Jørgen selvstændigt eller i makkerskab med andre har forfattet de sidste ti år, så figurerer formuleringer som "hverdagsstrategier", "virksomheders hverdag" og "hverdagsperspektiv" ofte i titlen.

Jeg tror hverken, at dette var tilfældigt eller intenderet, det skete bare – og det førte en masse gode ting med sig både publikationsmæssigt og i forhold til den hverdag, Jørgen selv var en del af i Fibigerstræde 4 og 2. Hverdagens gøren og laden på instituttet og i forskningsgruppen FIRM har altid ligget Jørgen meget tæt på hjerte, og jeg har ikke tal på de mange gange en kollega er kommet ind til Jørgen og spurgt ham, om han lige havde to minutter, hvorefter døren blev lukket, og som regel gik der mindst 30-60 minutter, før den blev åbnet igen. Ud af døren igen kom folk med et lettet hjerte, et opløftet smil, en vished i blikket om, hvad de nu skulle gribe og gøre i for at komme videre.

Det er meget sigende at nævne her, at Jørgen i 2009 forfattede en artikel med "At skabe mening i kaos" i titlen. I bagklogskabens klare lys burde man nok have hængt en stor plakat med netop de ord påtrykt på døren ind til Jørgens kontor, for jeg tror, at mange, der efter en snak med Jørgen rejste sig fra den polstrede bløde stol og forlod kontoret, gjorde det med netop sådan en fornemmelse i kroppen. Jørgens dør er altid åben, ikke fordi han følte, at han skal, eller fordi han mener, at det er forventet af ham som forskningsgruppeleder eller erfaren hanelefant i FIRM gruppen. Døren er åben, fordi Jørgen kærer om andre mennesker og sætter en dyd og ære i at hjælpe folk med at finde derhen, hvor de mener, at deres lykke er gemt.

Og en drillepind har Jørgen jo alle dage været, så derfor er det måske heller ikke helt tilfældigt, at et af de forskningsmæssige fokusområder, som han kastede sin kærlighed på i dette årti, var at udforske 'strategi' ud fra et hverdagsperspektiv. Det var der ikke mange, der gjorde på det tidspunkt. Gennem artikler og conferencebidrag med titler som; "Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet", "Strategisk ledelse i et hverdagsperspektiv" og "When unforeseen

events become strategic” fik Jørgen med en charmerende lune og skarp iagttagelse rokket stille, men bestemt ved fundamentet for den piedestal, som strategibegrebet ud fra en klassisk tilgang ellers sikkert havde forskanset sig oppe på. Som Jørgen ynder at sige, når nogen stiller spørgsmålstejn ved dette hverdagsperspektiv på strategi: ”Strategi er jo ikke meget værd, hvis ikke det kommer helt ud i fingrene og ændrer den måde, opgaver løses på i hverdagen, vel!”

## Relationer

Et andet centralt begreb, Jørgen kom til at dedikere en del tid og fokus på i denne periode, er relationers betydning for den måde, som mennesker er sammen på, når de deltager i organisationers liv. Det er lidt en tilsnigelse at sige, at dette fokus hos Jørgen først indfandt sig i det sidste årti, for jeg tror alle, der kender Jørgen, vil hævde, at han altid har været en relationernes mand. Det med at gå og mene noget for sig selv og tro, at det rykker noget, det giver Jørgen ikke meget for. Det er først, når relationerne kommer i spil, og mennesker begyndte at kommunikere, rykke lidt rundt på sig selv og hinanden og skabe mening på baggrund af deres forskellige perspektiver og kompetencer, at det begynder at blive spændende.

Det begynder at blive spændende netop her, fordi ud af forskellige kommer ny erkendelse, og hvis man spørger Jørgen, så er det netop de nye erkendelser, der udspringer af hverdagens relationer, der gør, at man som organisationsmedlemmer kan vurdere, hvordan de knappe ressourcer udnyttes bedst. Den viden kommer ikke af at have næsen dybt begravet i bøger. Der er ifølge Jørgen ikke meget fidus i langt de fleste teorier. Som mange af os har hørt Jørgen sige: ”Strukturer i en organisation er ikke noget vi tegner på et stykke papir, de udspringer af den mening mennesker skaber, og de relationer, der præger hverdagens organiseringen.” For Jørgen handler det om at have en nysgerrighed på hverdagens praksis og den måde, mennesker indgår i relationer med hinanden og i perfekt disharmoni forsøger at løse de udfordringer, der dukker op undervejs, hvis man vil forstå, hvordan organisering fungerer. Det er ikke for sjov, at Jørgen kalder sig selv for pragmatist!

Af den grund ligger Jørgen i sin forskning også stor vægt på at inddrage de ledere, der er en del af projektet, og forfattede flere artikler, conferencebidrag og bogkapitler, som: ”Hvordan involveres

ledere aktivt i ledelsesforskning?”, ”En relationel tilgang til studiet af ledelse”, ”A relational method for studying management and managerial work in small firms,” og ”At undersøge strategisk ledelse relationelt”. Tilgangen er her ikke at bruge kvalitative interviews til at få personen over for én til at åbne op og åbenbare sit sande væsen. Det handler nærmere om at indgå i dialog med ledere og medarbejdere på relationel vis, hvor både Jørgen og personen foran ham byder ind med perspektiver, tanker, ideer og mulige veje videre, som de hver i sær kan bidrage med, og på den baggrund udvikle nye erkendelser og viden, der kan udvikle organisationerne på hensigtsmæssig vis.

Og denne tilgang er værdsat. Jørgen var og er en meget respekteret professor, og det handler ikke udelukkende om hans teoretiske viden. Det handler i lige så høj, hvis ikke højere, grad om hans evne til at møde mennesker, hvor de er, og på empatisk og indlevende vis indgå sammen med mennesker om at skabe rum for nye erkendelser og nye perspektiver til at udvikle sig. Jeg husker tydeligt et forskningsforløb, hvor Jørgen og jeg flere gange var nede og besøge en direktør, der var væsentlig yngre end Jørgen, men som havde den største respekt for Jørgen som menneske og som fagperson. Når vi ankom, til kaffepauser og under frokosten var jeg med i samtalerne på lige fod med Jørgen, men når døren til kontoret blev lukket, optageren tændt og samtalen gik i gang, der talte direktøren udelukkende med professoren. Ikke fordi, den ph.d. studerende ikke var velkommen, men som direktøren sagde til mig i en pause; ”Jørgen er et utroligt vidende og sympatisk menneske. Det er helt utroligt, så frisk han er, og så god han er til at sætte sig ind i de udfordringer, som vi står i.” Og jeg, som så mange andre, kan jo ikke være mere enig med direktøren.

Når jeg så alligevel indledningsvist skriver, at Jørgen kommer til at dedikere en del tid til relationer i dette årti, så handler det mest om, at der i særdeleshed i denne periode sker et skifte fra Jørgens optagethed af ”Aktørsynet” over mod et fokus på ”Socialkonstruktionisme”, og med det følger en mere relationel optagethed af samspillet mellem mennesker. For nogen ville dette være to sider af samme mønt, men for Jørgen var der tale om et mere radikalt skifte, og han læste sig begærligt gennem den ene gakkede Gergen & Gergen tekst efter den næste, som for ham satte ord på nogle erfaringer og oplevelser, som længe havde boet i ham, men han

havde manglet ord til at begribe. Han var jo ikke alene om denne fascination, men det er da alligevel Jørgen, der, før man fik set sig om, en morgen kunne berette begejstret om, hvordan han aftenen forinden til en konferencemiddag havde siddet mellem Gergen & Gergen og hele aftenen nydt godt af deres gode anekdoter. Jo, Jørgen har en særlig evne til at gå lige ind i relationer med mennesker og skabe noget unikt.

## Ledelse

Det er også i denne periode, at Jørgen i hans skrivning for alvor bringer relationer i spil i forhold til strategi og ledelse, og han redigerede med sikker hånd bogen: "Relationelle perspektiver på ledelse", der blev oversat til engelsk og udgivet på Palgrave MacMillan. 14 gange optræder begrebet 'relation' på den ene eller den anden måde i de tekster, Jørgen skriver inden for denne tiårs periode, og i alle 14 tilfælde figurerer ledelse også i titlen. Ledelse er et begreb, Jørgen har beskæftiget sig med teoretisk og praktisk gennem hele hans AUC tid, og derfor fortjener den større opmærksomhed end de ti år, som her udfoldes, tillader. Som nævnt andetsteds i dette festskrift har Jørgen i mange år studeret og praktiseret universitær ledelse, og dette holdt han fast i, og selvom han ikke længere i denne tiårs periode dedikerer dette felt meget opmærksomhed, bliver han alligevel inviteret ind af tidligere samarbejdsparter til at bidrage i en bog om ledelse på universiteter, som fører tre bogkapitler og en artikel med sig. Der skulle lidt insistere og smige til fra de øvrige forfattere på bidragene, før Jørgen accepterede invitationen. Det var en af de appelsiner, der faldt ned i Jørgens turban, fordi Jørgen er, som han er – et kærligt, livsglad og kompetent menneske, man gerne vil have involveret sig i ens arbejde. Og selvfølgelig greb Jørgen appelsinen, sådan er han jo bare.

Ledelse for Jørgen har aldrig været en enmandsbedrift. Det har alle dage været en samspilsbedrift baseret på relationer og meningsskabelse. En proces, hvor tilfældigheder og uforudsigelighed råder i langt højere grad end bevidste valg og forudsigelighed. For Jørgen var det aldrig, hverken som leder eller forsker, et problem at befinde sig midt i det virvar af liv, der render i alle mulige og gerne forskellige retninger. Det virker nærmere som om, Jørgen føler sig hjemme i visheden om, at noget uforudset vil indfinde sig og kræve, at nye og relevante forståelser og løsninger skal udvikles,

før man kan skabe brugbare veje videre. Sådan må det jo være for en pragmatisk at færdes i den dialektiske virkelighed, vi alle er en del af. Dette præger også de værker, Jørgen skriver i dette årti, hvor tilfældigheder, uforudsigelighed, emergens, wayfaring, phronesis, tavs viden og meningsskabelse bliver bragt i spil for at kaste lys over spørgsmålet, som mange ledere stiller sig selv, og som er titlen på en af Jørgens værker fra den periode: "Hvorfor forstår de ikke, hvad jeg siger?"

## Ti år præget af nysgerrighed på livet

Jørgens svar på ovennævnte spørgsmål vil nok være at starte en udforskende og nysgerrig dialog op, hvor han sammen med den pågældende leder gennem dialog relationelt kunne skabe forståelse om, hvordan der kommunikeres på nuværende tidspunkt. På baggrund heraf ville det nok føre til studier af, hvilke nye former for kommunikation, der kunne udvikles på baggrund af den hverdagspraksis, der udspillede sig i organisationen. Grunden til, at jeg gætter på netop dette, er nok, at titlen på det sidste værk, Jørgen forfattede i sin periode som fuldtids og fuldblods professor på AUC, har titlen: "Engaging in relational action learning processes – A way to make sense of everyday relational management practices".

Jørgen ynder at indgå i den form for kommunikation med mennesker. Det har han alle dage gjort, og det tror jeg, at han alle dage vil gøre. Jeg tror slet ikke han kan lade være. Et årti rinder ud, men det gør den ukuelig nysgerrighed på livet, der præger Jørgens virke, på ingen måde, og heldig er den, der for en stund, længere eller kortere, i de næste ti år, får lov til at sidde ved siden af ham og tage del i samtalen.



# Fra Jørgens baghave i 1978 til refleksioner om ledelse på tværs

Janne Seemann

Som ung og håbefuldstud. merc.-studerende i 1970'erne fik jeg en vejleder, som i den grad var medvirkende til min nu mangeårige fascination af organisationssociologien. Tak for det, Jørgen.

Vejlederen var nemlig ingen andre end nyansat adjunkt Jørgen Gulddahl Rasmussen, som forinden var dimitteret fra Århus Handelshøjskole. Trods sin handelshøjskolebaggrund med aktuel placering på Aalborg Universitetscenters HA/cand.merc. studier tjente den unge adjunkt med de lange gyldne lokker nu ikke kapitalens eller erhvervslivets interesser. Han var stolt over sin nylige bogudgivelse, som bar titlen: *Virksomheden, lønarbejderen og samfundet – og et oplæg til erhvervsøkonomisk debat* (1978). Såvel bogtitel som bogindhold mere end antydte Jørgens kritiske tilgang til det etablerede erhvervsøkonomiske felt.

Jørgen var helt naturligt en del af sin (universitets)samtid, som ultimo 1960'erne og op gennem 1970'erne forbindes med begreber som ungdomsoprør, kollektive boformer, kvindeoprør, ø-lejre, rockmusik og stoffer, fri sex, Thylejr, Christiania, venstredrejning mm. Begreberne studenteroprør, universitetsmarxisme, fagkritik m.fl. blev særligt kendetegnende for universiteterne. Med denne universitetsmarxistiske periode skal det bestemt ikke underkendes, at kampen for mere studenterindflydelse og opgøret mod professorvældet betød en konstruktiv forskel fra før 1968/70'er-ånden brød



igennem, hvor forholdene på universiteterne var så stive, konforme og autoritære, at nutidens studerende næppe har fantasi til at forestille sig det.

En kritisk eftertid har imidlertid også omtalt den universitetsmarxistiske epoke som en form for massepsykose. Som studerende på Aalborg Universitetscenter i perioden 1974-1979, må begrebet massepsykose siges at være en overdrivelse. Men det står klart, at der var tale om en ganske betydelig åndelig og politisk ensretning blandt både studerende og lærere på størstedelen af især Hum og Samf.

Der var således stærke tendenser og kræfter hos universitetsmarxisterne i retning af, hvad jeg vil benævne som 'selvhævdende universer' og 'selvfede menigheder' eller 'sekterske klaner', der udstødte de kættere, som ikke havde den rette overbevisning. Socialdemokratisk indstillede lærere og studerende blev anset som 'klasse-forrædere', og alle til højre for Socialdemokratiet blev betragtet som fortabte mennesker med manglende humanisme og en vis iboende ondskab, som fastholdt undertrykkelsen af arbejderklassen.

Men – og her kommer pointen – til forskel fra en væsentlig dominans fra dogmatisk, stiv, rigoristisk og 'frelst' universitetsmarxisme, blev der budt på kritisk konstruktiv tænkning, faglig fordybelse og nysgerrighed i kombination med tolerance og 'højt til loftet' hos pragmatikeren og universitetslæreren Jørgen. Det var en befrielse ikke at blive anset som en kætter, når man (som jeg) ikke var aldeles overbevist om 'Profitratens tendentielle fald' og ikke havde sværget revolutions-ed på Forlaget Kurasjes 'Introduktion til Kapitalens første bind' (1972).

Hos Jørgen var der ingen paradigme-trykning eller dogmatisme. Jørgen var (er) optaget af at pirre sin egen, kollegers og studerendes faglige nysgerrighed og i den grad animere til dybtgående studier af organisatoriske og ledelsesmæssige fænomener. Jørgen har i alle sine mange og lange år på AUC/AAU gjort indtryk på og præget de mange mennesker, som har krydset hans vej. Det bekræftes i høj grad også af de to kolleger fra FIRM-gruppen, Allan Næs Gjerding og Mette Vinther Larsen, som i hver deres bidrag til dette festskrift fortæller om deres møde og samarbejde med Jørgen, siden også

de startede som studerende på HA/merc.-studiet i Aalborg i henholdsvis 1980'erne og primo 00'erne.

Men tilbage til 1970'erne.

Jørgen var én af de vejledere, som gik forrest i HA/merc.-lærergruppen, når det gjaldt om at inddrage studerende og give dem medindflydelse. Som 'Jørgens studerende' kunne man opleve en studietilværelse, hvor vejledning ikke var en knap ressource. Tværtimod. Min medstuderende Hanne Jensen og jeg tilbragte, nærmest i døgn drift, det meste af 8. semester i Jørgens baghave, hvor vi skrev projekt om Aalborg Sygehus Syds organisering. Tænk at tilbyde sin egen baghave og andre fede faciliteter for sine studerende, som boede i små lejligheder med mangel på frisk luft. Gennem de cirka 40 år, der er gået, har jeg ofte tænkt nostalgisk tilbage på foråret/sommeren 1978.

Vejret var fantastisk. Som to cand.merc. studerende, der udgjorde gruppe 1, havde vi hele baghaven for os selv, og opholdt os fra tidlig morgen til sen aften på Ørstedesvej 35. Ved ca. 17-tiden kom Jørgen hjem fra Institut for Produktion og Produktionsprocesser på AUC og diskuterede dagens projektarbejde med os. Der var tale om stor daglig inspiration og kæmpe støtte gennem hele projektforløbet. – Ofte blev vi hængende for at spise aftensmad, der blev kureret af værtsparret. Jørgens kone, Hanne, var højgravid (med Jakob) inklusiv stor hang til jordbærkager. Derfor fik vi nærmest dagligt serveret store fede jordbærkager med creme og 'det hele' til eftermiddagskaffen. Det var før PC'ens tid. Vi skrev udkast til projektets kapitler i hånden, og derefter renskrev vi på manuskriptark. Skrivemaskinen var ikke engang elektrisk!

Det var i den socio-tekniske organisationsteoris storhedstid og i tiden op til og med den situationsafhængige organisationsteoris kulmination. Lærebøgerne var bl.a. og især forfattet af den norske duo Blegen og Nylehn samt legendariske Erik Johnsen. Det var lige op til men før Minzberg's storhedstid. Men stærkt inspireret af Jørgen sad vi der i baghaven med originale/primære tekster om Webers bureaukrati og herredømmeteori i kombination med andre fantastiske klassikere som Merton, Crozier, Selznick og Gouldner. Hvor var det mageløst. Ikke mindst fordi vi havde en begejstret og inspirerende vejleder, med hvem vi i dag til dag ru-

tinens projektarbejde kunne føre lange og sindrige diskussioner. Det var tider!

Mit 9. semester blev tilbragt på en amerikansk business school. I denne sidste halvdel af 1978 fik HA/merc.-studiet besøg af den svenske professor Ingeman Arbnor, som sammen med Björn Bjerke var aktuel med udgivelsen 'Erhvervsekonomisk Metodlära'. Jørgen gik godt i spænd med den nye gæsteprofessor og blev dybt optaget af 'Aktørsynsvinklen'. Dette resulterede i publikationen 'Erhvervsøkonomisk Kultur'(1979), der både kan læses som Jørgens altid store interesse for 'up-coming' nye eller revitaliserede (videnskabs) teoriretninger og som en slags forforståelse for Jørgens efterfølgende videnskabelige forløb med sine senere konstruktive bidrag til ikke mindst relationelle perspektiver på ledelse. Her har særligt K. Gergens udlægning og videreførelse af socialkonstruktionisme været Jørgen en stor inspirationskilde (se bl.a. Vinther Larsen og Guldahl Rasmussen (red.), 2014).

Men desværre var det ikke Jørgen, som blev min specialevejleder på 10. semester i 1979. Det har sikkert været velment fra både Jørgens og cand.merc.-studiets side at udstyre den første årgang cand.merc.(org.)-studerende på AUC med den kendte svenske gæsteprofessor Ingeman Arbnor som hovedvejleder. Det gik jo også, som det skulle. Men væk var baghaven, væk var Jørgen samt den daglige inspiration og sparring. Ja, det er en forkælet studerende, som tænker tilbage. Men tænk, at Jørgen overlod sine to cand.merc.studerende fra forårssemestret 1978 til anden (og svensk) vejledning. Det har jeg nu i snart 40 år haft svært ved at tilgive dig, Jørgen. Også selvom din dør altid stod åben for os studerende.

Både som studerende og senere ansat på AUC/AAU har jeg gennem årene kunnet følge dig og dit videnskabelige arbejde. Trods intentioner fra begge sider har vi aldrig publiceret sammen. Men Jørgen har altid sørget for, at jeg fik et eksemplar af den strøm af bogudgivelser, som udgik fra ham (ofte i samarbejde med institutkolleger, herunder ikke mindst fra forskningsgruppen FIRM).

Jeg er blevet inspireret og har derfor haft stor fornøjelse af disse publikationer, og hæfter mig tillige ved, at Jørgen stadig insisterer på at skrive bøger (på dansk), herunder bøger henvendt til studerende. Flot at fastholde trods BFI-systemer, 'nye normer for det

passendes logik' og andre incitamentsstrukturer i universitetsverdenen, som ikke belønner den slags skribent- eller publiceringsadfærd.

Jeg har også gennem årene hæftet mig ved, at du gerne ledsager dine 'bog-gaver' til mig med mundtlige udsagn som: "Hm... (og iblandet Jørgens typiske 'små-gnækkeri') denne her synes du sikkert er for langhåret, Janne". Den slags bemærkninger har jeg mærkværdigvis ladet Jørgen slippe afsted med uden at afkræve ham et direkte svar på, hvad dette 'langhårede' kunne bestå i.

Men jeg har mere end en stærk fornemmelse af, at det bunder i en videnskabsteoretisk problemstilling om konstruktionisme versus realisme. Jørgens fascination af K. Gergen er velkendt. Et helt centralt omdrejningspunkt hos Gergen er, at *alt* er socialt, herunder vores sprog, videnskab, selvet, normer og konventioner. Derfor giver det ikke mening at tale om, hvorvidt det svarer til noget i virkeligheden al den stund, at vi ikke kan vide noget om denne virkelighed. Gergens konstruktionisme må betegnes som 'hard core' og insisterer på ikke at udtale sig om verden. – Verden er med Gergens ord 'ontologisk stum'. Det betyder, at man ikke kan tale om, at en given verdensforståelse eller en videnskabelig teoris overlevelse afhænger af dens evne til at reflektere virkeligheden. Med Gergen er det ikke den objektive validitet af en given beskrivelse af verden eller selvet, men derimod de skiftende processer, som bestemmer, i hvor høj grad beskrivelsen kan opretholdes over tid.

Jeg er ikke 'hard core' realist. Men som realisterne har jeg svært ved at godtage tesen om den ontologiske stumhed, selvom jeg sagtens kan se den fristende frihed, teorien åbner for, og hvor der gøres op med vante tankegange. – Men Jørgen! Den 'kammer over', når Gergen på et forskningsseminar skulle have påstået, at man ikke med sikkerhed kan sige, at mennesker i andre kulturkredse ikke kan gå igennem en mur lavet af beton, og at man ikke kan vide, om ens mormor er død, selvom man har en tydelig erindring herom. – Med andre ord har virkeligheden ikke et eneste ord at skulle have sagt, og denne Gergenske opfattelse kan gøre mig betænkelig. Selvom det er studerendes (og også fhv. studerendes) ret at revse og italesætte deres lærere, skal du slippe for mere af den slags lige nu.

Derimod vil jeg vende blikket mod det givtige samarbejde, som Jørgen fik etableret op gennem 1980'erne med professor (nu emeritus) Reinhard Lund i form af det såkaldte ENIN projekt, der omhandlede en række virksomheders og andre aktørers samarbejde med henblik på at etablere erhvervsfremmecedre, samt SAMO-VID projektet (i samarbejde med Lars Gelsing), der tog eksplicit udgangspunkt i virksomhedssamarbejde om udvikling af produkter og fælles markedsføring. Det fremgår da også af Allan Næs Gjerdingss bidrag til dette festskrift, at et af Jørgens forskningstemaer har omhandlet 'Erhvervsanalyse', herunder analyser af virksomhedsnetværk, industriklynger og erhvervsfremmeudvikling. Samarbejdet om dette tema mellem Jørgen og Reinhard resulterede i en række publikationer fra Aalborg Universitetsforlag ultimo 1980'erne. I 1993 publicerede de dog i tidsskriftet Ledelse og Erhvervsøkonomi en sidste fælles og fremsynet artikel om organisatorisk netværks-samarbejde under overskriften: 'Samarbejde mellem organisationer som en integreret strategisk opgave'. Heri kan man læse om de fordele og ulemper et virksomhedssamarbejde kan indebære, samt de overvejelser der bør gøres. Jørgen og Reinhard tager i artiklen udgangspunkt i den enkelte organisations muligheder for at mestre komplekse og dynamiske omgivelser, herunder diskuterer de klassiske organisationsmodellers begrænsninger og muligheder i tilfælde af en særlig kraftig øgning af kompleksitet og dynamik. Blandt handlingsalternativerne fremhæves samarbejde mellem organisationer, og det analyseres, hvordan et samarbejde kan påvirke og blive påvirket af de nye fælles omgivelser, som samarbejdet skaber. – Imidlertid forfølger Jørgen ikke dette tema i sin videre forskning. Derfor skal afslutningen på dette bidrag til Jørgen bestå i nogle refleksioner over netop et af Jørgens favorittemaer: ledelse, men mere præcist ledelse på tværs af samarbejdende organisationer eller organisatoriske netværk, som jeg i en længere årrække har beskæftiget mig med i tæt samarbejde med Jeppe Gustafsson.

## Refleksioner om ledelse på tværs

### *Behovet for netværksledelse*

Det tværgående samarbejde i organisatoriske netværk er (som det da også fremgår af Lund & Rasmussen, 1993) en betydelig udfordring, og en væsentlig pointe er, at dette samarbejde skal ledes.

Karakteren af de tværgående ledelsesudfordringer hænger sammen med, at vores organisationer bygger på en hierarkisk logik i form af hybrider af maskinbureaukratiet og fagbureaukratiet med iboende lærings- og silo-problemer (Mintzberg 2009; Barlebo 2014). Vi har perfektioneret disse mere end hundrede år gamle organisations- og ledelsesformer og udbygget dem med en lang række managementkoncepter for at følge med udviklingen. Vi har divisionaliseret, fusioneret, restruktureret og lag på lag implementeret myriader af tværgående koordineringsmekanismer og projektorganiseringer. Vi har udbygget og forfinet kvalitetsstyring og ledelsesteknologier med et væld af IT-systemer. Vi har tilføjet "bløde" ledelsesformer baseret på et omfattende arsenal af HRM redskaber, bl.a. i form af kompetenceudvikling på alle niveauer, teambuilding og værdiledelse. Men der er stadig behov for et større opgør med de traditionelle hierarkiske mono-organisations- og ledelsesformer. Der er med andre ord brug for at kunne håndtere massive tværgående ledelsesudfordringer i både offentlig samt privat sektor og i samspillet mellem disse to sektorer.

Tværgående ledelse må forankres i en netværkslogik, som præges af grænsebrydende perspektiver, løs kobling og inter-organisatorisk samarbejde (Alter et al. 1993; Gustafsson 2009.) Hermed anskues netværkssamarbejde som et komplekst organisationsfelt bestående af flere løst koblede hierarkier med forskellige strategier og problemopfattelser og flere (ofte konkurrerende) løsninger i spil.

Samarbejdsparterne indgår i flere typer af netværk. I denne forbindelse sættes der særlig fokus på systemiske netværk (Alter et al. 1993), der består i samarbejder på tværs af komplementære parter, hvor parterne har bundne opgaver med gensidige afhængigheder, og indbyggede modsætninger. Parterne har forskellige mål, opgaver, strukturer, arbejdsformer, traditioner, organisationskulturer og magt, og tilhører forskellige professioner, (erhvervs)sektorer og politiske niveauer. Bemærk, at systemiske netværk ikke skal forveksles med isomorfe netværk, hvor samarbejde foregår på tværs mellem fagfæller og ensartede organisatoriske enheder (Gustafsson 2009). De komplekse strukturer i netværk afspejler bestræbelser på at kombinere såvel hierarkiernes vertikale ledelsesstrukturer med horisontale ledelsesstrukturer. Den horisontale ledelse er dog ofte den mest underudviklede.

Det er erfaringen, at mange ledere føler sig på udebane i de komplekse netværksstrukturer, der opleves uklare, tidskrævende og besværlige. Ledere føler, at de mister autoritet og kontrol relativt til den klassiske mere enkle hierarkiske organisering. I et netværk skal de arbejde tættere sammen med flere forskellige parter internt og eksternt. Med krav om både vertikale og horisontale mål er der stor uklarhed om fælles mål og uenigheder om, hvordan de skal opfyldes. I sådanne forhold er det nærliggende at orientere sig mest mod eget domæne og egen organisation, hvilket fastholder klassiske hierarkiske perspektiver på ledelse og organisering (Seemann et. al. 2015).

For at undgå dette må det tværgående samarbejde udvikles til egentlig ledelse på tværs. Traditionelle lederroller og funktioner slår ikke til. Man skal dog ikke aflære de gammelkendte ledelsesprincipper og erstatte dem med nye. Der er tale om, at man i tillæg til de hierarkiske ledelsesprincipper skal udvide sit repertoire med en række principper for netværksledelse. Vi kender udfordringerne fra tværorganisatoriske teams og matrix organiseringer, og vi kan bygge på erfaringer herfra. Men vi skal videre end det. Netværksledere kan ikke reducere kompleksitet ved at snævre perspektivet ind. De må, som autofokus i et kamera, aflæse et stort antal punkter fordelt over hele netværket og afveje informationerne i forbindelse med hvert billede eller situation. De må kontinuerligt skifte mellem at zoome ind og ud på egne delopgaver og på netværkets sammenhængende (total)opgaver; på egen faglighed og på tværfaglighed; på egen enhed og på de øvrige parter; på drift og på udvikling; på egen moderorganisation og kontekst og på andre parter moderorganisation og kontekst; på 'top-down', bottom-up' og 'across'.

Både i teori og praksis ser vi en voksende opmærksomhed på behovet for 'netværks-tænkning' og grænseoverskridende eller inter-organisatorisk ledelse (Melander (red.) 2008; Sørensen et al. 2011; Gustafsson 2009; Seemann et al. 2011, 2013, 2016; Holm-Petersen & Sandberg Buch 2015; Ingerslev et al. 2014; Meier 2015)

Mens dysfunktioner og problemer træder tydeligst frem i litteraturen, er det (endnu) vanskeligt at danne sig et klart billede af nye visioner og muligheder. Det synes åbenbart, at netværk som hovedregel ikke kan designes og implementeres. Netværk skal gro.

De må emergere over tid (Denise et al. 1999; Seemann et al. 2015). Der er således tale om transformationer, som involverer langvarige komplekse udviklingsprocesser. Undervejs melder dysfunktioner og mulige veje frem sig som ledelsesudfordringer i utallige sammenhænge. Derfor rettes opmærksomheden i det følgende mod netværksledelse i systemiske netværk.

#### *Principper for netværksledelse i systemiske netværk*

Udgangspunktet for ledelse på tværs er udvikling af horisontale visioner og strategier. Det består i at skabe visioner for tværgående komplekse værdikæder, der omfatter opdeltede opgaveområder med høj gensidig afhængighed. Med baggrund i horisontale visioner om sammenhængende værdiskabelse formes billeder af systemiske netværk i form af relevante partslandskaber og behov for koordination og integration på tværs af sektorer, divisioner, organisatoriske enheder og funktioner.

Overordnede visioner for sammenhæng på tværs kan i vidt omfang udvikles på topledelsesplan. Et systemisk netværk udvikles imidlertid bottom up og across. Kun på denne måde er det muligt at give billederne konkret indhold og udvikle dem til duelige magt-videnmønstre som basis for velfungerende samarbejde på tværs. Til gengæld kan et netværk først opnå de rigtige betingelser, når netværksstrategien får forbindelse til de vertikale top down strategier, som præger feltet. Det er således vigtigt at være opmærksom på, at netværksledelse kobler flere parter strategiske perspektiver i et interorganisatorisk felt. Involverede ledere må engagere sig i komplekse og ofte parallelle strategiprocesser, der udformes top down, bottom up og across i netværk (Torfing et al. 2005). Det indebærer en markant forøgelse af opmærksomheden på horisontale processer fra alle ledelsesniveauer set i forhold til traditionelle ledelsesprincipper. Det er ikke nok, at bottom up praktiseres som decentral strategiudvikling. Der skal ske en egentlig kobling til og påvirkning af overordnede strategier, ellers vil top down strategiernes dominerende siloperspektiver hindre netværkets udvikling.

På det operationelle plan drejer ledelse af systemiske netværk sig primært om interface ledelse i form af planlægning, informationsudveksling og tidsmæssig koordinering af involverede parter opgaver og arbejdsgange samt om operationel ledelse i form af tværgående ledelse af parternes konkrete opgaveløsning. Her vil



parterne ofte have forskellige positioner. Spørgsmålet er, hvem skal tilpasse sig hvem? Er der win-win muligheder, hvilke kompromiser er realistiske? Vejen frem er ofte, at en dominerende part fungerer som førerhund og derigennem faciliterer eller skaber helhedsorienteret optimering. Det er i denne sammenhæng vigtigt, at den dominerende part forstår og tager hensyn til de involverede parter interesser, da der ellers kan være fare for, at parterne orienterer sig mod egen silo med en svækkelse af netværksprocessen som resultat. Dermed er netværksledelse i vidt omfang ledelse af tilpasnings- og påvirkningsprocesser samt håndtering af dilemmaer i komplekse, dynamiske værdiskabelsesprocesser på tværs. Som leder i egen enhed må lederen forholde sig til interne behov, og som netværksleder må lederen se netværkets behov.

Udvikling af relationer på tværs i netværk er lederes mest tidskrævende netværksledelsesopgave. Det består helt overvejende i procesledelse vedrørende udvikling af følgende relations-aspekter (Gustafsson 2009):

1. Rollefordeling mellem parterne vedrørende konkret opgavedeling, beslutninger og ansvar
2. Professionelle relationer vedrørende domæner, faglige metoder og teknikker
3. Informationsflow vedrørende horisontale processer
4. Socio-emotionelle relationer mellem involverede aktører
5. Magt- og afhængighedsrelationer, koalitioner og konkurrenceforhold i netværket

Det er vigtigt at finde passende former for formalisering af netværket, men faren for overbureauokratisering er stor, så det er samtidig af stor betydning at skabe enkelhed og klarhed i netværkets formalia (Seemann et al. 2002). Væsentlige dele af relations-aspekterne må håndteres ved udbygning af uformelle relationer (Denise et al. 1999). Styrken i netværk udspringer netop af fleksibilitet og gensidighed, baseret på blød styring i form af uformelle spilleregler, normer og værdier for parternes interaktion og bytterelationer, der aflejres i en transaktionskultur. Netværksledere skal ikke opfinde en transaktionskultur fra bunden, idet parterne medbringer normer og værdier vedrørende opgaveløsning og samarbejde, som fungerer i deres respektive enheder. Men det vil typisk være nødvendigt at identificere parternes respektive normer og værdier for

samarbejde og finde og udvikle balancerede fællesnævner, som passer for parterne, og som understøtter et ligeværdigt samarbejde i netværket. Her er det altoverskyggende nøgleord tillid. Begrebet tillid fremhæves i det meste af netværkslitteraturen (Zucker 1986; Alter et al. 1993). Man konstaterer, at tillid mellem parterne er et helt afgørende integrerende element i interorganisatoriske netværk. Det er, som det altid har været op gennem historien. Vi arbejder sammen med dem, vi har tillid til, og vi har omvendt svært ved at arbejde sammen med personer, vi ikke har tillid til (Lane et al. 1998).

Netværksledelse kan kun i begrænset omfang trække på hierarkisk positionsmagt. Netværksleders platform for at håndtere ovenstående komplekse processer er væsentlig mere spinkel end linjeleders position i et hierarki. Afklaring af egen rolle i netværket er i sig selv en vigtig del af netværksledelse. Man må identificere og afklare eget ledelsesfelt og løbende forhandle sin egen placering i det samlede ledelsesmønster. Nogle netværksledere bliver i større eller mindre grad førerhunde i netværket, nogle varetager specialiserede lederroller i forhold til helheden, og andre fungerer primært som parternes gatekeepers. Selv i netværk, hvor der er udpeget en netværksledelse, der har visse beføjelser i relation til netværksprocesserne, vil der være andre betydelige magtcentre i netværket, som i væsentlig grad begrænser netværksledelsens autoritet. Autoritetsrelationerne kompliceres endvidere ofte af, at involverede parter og processer er i berøring med flere delvist overlappende netværk. Det er imidlertid almindeligt, at netværksledere holdes ansvarlige for netværksmålsætninger og horisontale processer, som rækker ud over deres formelle ledelsesområde. De må derfor søge indflydelse langt ud over deres formelle autoritets grænser gennem samarbejde baseret på blød styring. Netværksledelse er således ledelse gennem commitment og netværkskultur. Dette må ske i en balance mellem egen silo og netværket. Netværksledere skal skabe motivation og commitment til egne opgaver og samtidig skabe motivation og commitment til netværksopgaver og til at hjælpe netværksparter med deres opgaver, f.eks. med kompetenceudvikling. Netværksledere skal derfor danne bro mellem forskellige organisationskulturer, facilitere fælles sense making og udvikle en netværkskultur. Udvikling af horisontale strategier i systemiske netværk repræsenterer således store udfordringer for alle involverede parter.

### *Netværksledelse som centralt element i morgendagens organisationer*

Interorganisatoriske netværk og netværksledelse gør ikke ledelse mindre kompleks. Men interorganisatoriske netværk omkring horisontale processer udgør en grænsedbrydende logik, som kan bidrage til 2.orden udvikling af eksisterende hybride organisations- og ledelsesformer. De har potentiale til at blive centrale byggesten i morgendagens organisationer. For at dette kan ske, må vore netværksmodeller udvikles og operationaliseres på samme måde, som de gamle organisationsmodeller er blevet det gennem årtier, og ledere må udvikle deres viden om interorganisatoriske netværk og netværksledelse. Som centrale byggesten må de endvidere integreres i og forny vore gamle organisationsformer, hvor hierarkiet fremover skal spille en mere ydmyg rolle, end det hidtil har gjort op gennem industrialiseringen og i opbygningen af velfærdsstaterne (Klijn et al. 1997; Kickert et al. 2004; Pedersen (ed.) 2008; Torfing et al. 2005; Sørensen et al. 2011).

### Referencer

- Alter C & Hage J (1993): *Organizations Working Together*. Newbury Park: Sage Publications.
- Antoft R & Seemann J (2002): *Shared Care i praksis. Forskningscenter for Organisation og Ledelse (FLOS). Forskningsrapport nr. 3*.
- Barlebo Rasmussen S. (2014): *Potentiale Ledelse*, Barlebo Forlag, København.
- Denise J, Lamothe L (1999): The struggle to redefine boundaries in health care systems. In Brock et al. (eds.): *Restructuring the Professional Organization. Accounting, health care and law*. London: Routledge.
- Gustafsson J (2009): Netværksledelse I offentlige organisationer. Working Paper, Aalborg Universitet.
- Gustafsson J, Seemann J (2013): *Interorganisatorisk samverkan om innovation och förändring*. In Axelsson et. al. (ed): Om samverkan – för utveckling av hälsa och välfärd. Studentlitteratur.

- Holm-Petersen C, Sandberg Buch M (2015): *Ledelse over grænser. Erfaringer med tværsektoriel ledelse i sundhedsvæsenet*. Væksthus for Ledelse.
- Ingerslev k, Nørgaard Andersen P B, Digmann A, Kroustrup J (2014): *Grrænsekrydsende lederskab*. Erhvervspsykologi, vol 12. (2), juni 2014.
- Klijn, E.H., J.M.F. Koppenjan (1997): *Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance*. Public Management, vol. 2, nr. 2. (pp. 135-158).
- Kickert W J M, Klijn E, Koppenjan J F M (eds.) (2004): *Managing Complex Networks*. London: SAGE.
- Lane C, Bachmann R (1998): *Trust Within and Between Organizations: Conceptual Issues and Empirical Applications*. Oxford University Press.
- Meier N (2015): *Collaboration in Healthcare Through Boundary Work and Boundary Objects*. Qualitative Sociology Review, Vol. 11, Nr. 3, s. 60-8.
- Melander P (red.) (2008): *Det fortrængte offentlige lederskab. Ledelse efter New Public Management*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Mintzberg H (2009): *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Pedersen D (ed.) (2008): *Offentlig ledelse i managementstaten*. Samfundslitteratur.
- Seemann J, Gustafsson J, Dinesen B (2011): *Interorganisatoriske ledelsesudfordringer: Afsæt i erfaringer fra Telekat*. Det Danske Ledelsesakademi, CBS, Frederiksberg .
- Seemann J, Dinesen B, Gustafsson J (2013): *Interorganizational Innovation in Systemic Networks: TELEKAT Findings*. The Public Sector Innovation Journal, **Vol. 18 (3)**.

- Seemann J, Gustafsson J, Axelsson R, Bihari Axelsson S, Antoft R, Fredens M (2015): *På vej mod en ny ledelsesorganisation. Rapport fra et følgeforskningsprojekt på Aalborg Universitetshospital*. Aalborg Universitetsforlag.
- Seemann J, Gustafsson J (2016): *Smid "pyramidebrillerne"*. Tidsskrift for Dansk Sundhedsvæsen, 92. årgang nr. 3.
- Sørensen E, Torfing J (2011): *Samarbejdsdrevet innovation i den offentlige sektor*. DJØF Forlag.
- Torfing J, Sørensen E (2005): *Netværksstyring – fra government til governance*. Roskilde Universitetsforlag.
- Zucker L G (1986): *Production of trust: Institutional sources of economic structure, 1840–1920*. Research in Organizational Behaviour, vol. 8, 53-111.

# Universitetsledelse i teori og praksis

Birgitte Gregersen

*”Alt for ofte fokuseres på enkeltpersoner som beslutningstagere uden hensyntagen til, at beslutninger typisk er resultat af flere beslutningstagers aktiviteter. Det udelukker ikke, at nogle, der formelt deltager i en beslutningsproces, kan opleve, at beslutningen i realiteten er truffet uden deres deltagelse, mens andre efterlyser en større fasthed i plan- og beslutningsprocesser.”*  
(Gulddahl Rasmussen 1988).

Citatet stammer fra indledningen til projektbeskrivelsen til et etårigt seniorstipendiat i organisationsteori, som Jørgen fik tildelt tilbage i 1988. På mange måder indfanger citatet essensen af Jørgens teoretiske og praktiske tilgang til universitetsledelse. Jørgen har fra universitetets første år varetaget en række centrale ledelsesopgaver på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet (se boks nedenfor), og i dette kapitel gøres nogle enkelte nedslag i universitetsledelse som genstandsfelt i teori og praksis, hvor Jørgen har sat nogle vigtige spor.

- 1978-79: Studienævnensformand for Det Erhvervsøkonomiske Studienævn
- 1979-81: Prodekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
- 1981-83: Dekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
- 1989-92: Prodekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
- 1992-98: Dekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet
- 2002-06: Studienævnensformand for Det Erhvervsøkonomiske Studienævn
- 2008-12: Ph.d.-skoleleder for Det Samfundsvidenskabelige Fakultets Ph.d.-skole
- 2009-10: Konstitueret Prodekan for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet

## Dekanat 1994-1998: Universitetsledelse sammen med Jørgen

Mit samarbejde med Jørgen startede for alvor i 1994, hvor Jørgen kaldte mig til møde på sit kontor i Fib4. Siden 1993 havde jeg været DJØF's lokale TR-repræsentant, så jeg blev en smule overrasket, da Jørgen spurgte, om jeg ville tiltræde posten som prodekan for den kommende 4-års periode med ham som dekan. Den gang var prodekanstillingen af flere årsager en anderledes opgave end i dag, så efter lidt overvejelse sagde jeg ja.

For det første var Det Samfundsvidenskabelige Fakultet ikke stort større end Institut for Økonomi og Ledelse er i dag. Der var – som jeg husker det – ca. 100 VIP-ansatte og i omegnen af 30 indskrevne Ph.d.-studerende og 30 TAP-ansatte i alt på fakultetet. Fakultetskontoret bestod af en håndfuld ansatte til at klare økonomi, eksamenstilmeldinger, ansættelser, og hvad der ellers hørte til.

For det andet var hele set-uppet omkring økonomistyring, performancemåling og New Public Management (NPM) kun i sin vorden. Studienævn og studieadministration var som nu placeret decen-

tralt på de enkelte institutter, der fik tildelt et driftsbudget efter en nogenlunde gennemskuelig fordelingsmekanisme. På fakultetsplan var der 4-5 nye VIP-stillinger om året at fordele: i praksis ofte udmøntet som én stilling til hvert institut og en ekstra at slås om.

For det tredje – og nok så vigtigt – var der stadig en stor begrundet forventning blandt fakultetets ansatte om medbestemmelse og inddragelse i beslutningsprocesser om væsentlige universitetspolitiske emner. Et område, som indtil for ganske nyligt har kunnet bringe sindene i kog på Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, var indholdet i Den Samfundsvidenskabelige Basisuddannelse, og vi brugte mange møder og heftige diskussioner på dette indledende fælles studieår. Mod slutningen af vores dekanatperiode var det kommet så vidt, at vi proforma ville have kunnet afholde møderne ganske uden de øvrige mødedeltagere. Vi vidste på forhånd, at hvis N1 sagde dette, ville N2 straks tillægge sig det modsatte synspunkt, og N3 ville forsøge at mediere. På trods af alvoren husker jeg stadig dette som nogle af de sjove stunder i dekanatet, når vi forberedte og efterbehandlede møderne. Flere af de markante personligheder omkring basisåret er i dag pensionerede. Gradvist blev basisåret reduceret til et enkelt semester, uddannelserne faldt fra lidt efter lidt, og næsten uden sværdslag blev Fællessemestret – som det til sidst hed – helt nedlagt fra september 2017. Noget, det i midt-halvfemserne havde været vanskeligt at forestille sig ville ske i praksis.

Meget af den NPM-tilgang, som præger dagens universitetsledelse, var allerede begyndt at træde tydeligt frem i midt-halvfemserne. Det gælder ikke mindst den voksende fokus på publicering, hvor institutternes årlige forskningsberetninger ikke blot blev brugt i formidlingsøjemed til at vise over for omverdenen, hvad der blev forsket i, men reelt også internt på ledelsesgangene blev brugt til at danne sig et overblik over publiceringsaktive og mindre publiceringsaktive forskere. Senere fik fakultetet et såkaldt forskningsvogtningnotat med eksplicite publiceringskrav til lektorer og professorer. Med indførelsen af Den Bibliometriske Forskningsindikator (BFI) og det styringsmæssige valg taget på ministerie- og universitetsniveau af at koble BFI-point og økonomi direkte sammen, blev der udviklet en incitamentsstruktur, der på meget kort tid ændrede forskernes fokus mod flere publiceringer i BFI-givende internationale tidsskrifter målrettet peers og mindre fokus på



skrivning af sammenhængende bøger og formidling til et bredere dansk publikum.

Dengang (midt 90-erne) som nu havde Jørgen en pragmatisk tilgang til ledelsesopgaven med vægt på, at det var den samlede indsats som underviser, forsker og eksternt samarbejde, der skulle måles på, og ikke kun forskningspublicering eller omfanget af eksterne midler, der kunne hentes hjem.

Den voksende nationale og internationale fokus på forskningsproduktion og videnssamfundet (afløsningen af 80-ernes 'informationsamfund') tog for alvor fart i 90-erne, og medførte generelt et større fokus på forskningens rolle for den samfundsmæssige udvikling. Forskningsledelse på universiteter og i større forskningstunge virksomheder blev dermed endnu vigtigere end tidligere, og Jørgen startede sin interesse for fænomenet 'forskningsledelse' som både empirisk og teoretisk genstandsfelt. Forskeren og dekanen – en måde at kombinere teori og praksis. Forskningsledelse som tema har – som det også fremgår af Allans kapitel – haft Jørgens interesse igennem længere tid. Det er blevet til adskillige publikationer om emnet og deltagelse i flere internationale projekter (f.eks. OECD's benchmarking analyser, University Governance projektet og UNIDEV-projektet). En væsentlig del af Jørgens internationale forskningsnetværk knytter sig ligeledes til temaet 'forskningsledelse'.

Det er på den korte plads her ikke muligt at lave en systematisk og retvisende gennemgang af Jørgens bidrag til forståelse af 'fænomenet forskningsledelse'. Sammenfattende understreger både hans praktiske tilgang og teoretiske forståelse, at universiteter og virksomheders forskningsenheder er komplekse organisationer med en kompleks produktion (af ny viden). De befinder sig i dynamiske og ofte uforudsigelige omgivelser, og dette afspejler sig i skiftende strategiske problemer og råderum, som ledelsen må forholde sig til og operere inden for. Ledelse af vidensinstitutioner handler i høj grad om koordinering af organisatorisk læring og om strategisk kompetenceudvikling på alle niveauer. Primært baseret på en kvalitativ metodisk tilgang understreger Jørgens publikationer om og egen bedrivelse af forskningsledelse, at performancekrav baseret på simple metrikker næppe vil egne sig på langt sigt i komplekse moderne vidensinstitutioner. I stedet

vil man komme længere ved refleksiv praksis i både konkret og filosofisk forstand.

Set både udefra og indefra er der i Jørgens tid som dekan/prodekan sket omfattende organisationsforandringer på det Samfundsvidenskabelige Fakultet. Meget er initieret udefra – begrundet i tidens ånd eller skiftende ministeres luner – men starten af sociologiuddannelsen og genetableringen af historiestudiet er vigtige eksempler på områder, hvor Jørgens realistiske tilgang til ledelse har været vigtig. Det er også et eksempel på indledningscitatets relevans – at vigtige beslutninger og forandringer ikke er enkeltpersoners værk i en kompleks organisation som et universitet.

Efter en kort pause fra Fakultetsledelsen blev der igen sendt bud efter Jørgen i 2008. Anledningen denne gang var implementering af en ny bekendtgørelse for Ph.d.-området og oprettelse af universitetets samfundsvidenskabelige Ph.d.-skole. Iflg. bekendtgørelsen skulle den enkelte institution fastsætte interne retningslinjer for:

- Optagelse på ph.d.-uddannelsen
- Ph.d.-uddannelsens tilrettelæggelse
- Udpegning af hovedvejleder og eventuelt yderligere vejledere
- Vejledning af Ph.d.-studerende
- Udarbejdelse og indlevering af ph.d.-afhandlingen
- Forsvar af ph.d.-afhandlingen

Fakultetet havde sådanne regler allerede fra tidligere års ph.d.-indskrivninger og tildelinger af grader. Det nye var oprettelse og implementering af Ph.d.-skolen med mere eksplicite regelsæt, valgprocedurer og selvstændigt budget. Her gjorde Jørgens brede og pragmatiske tilgang til ledelse og organisationsforandring endnu en gang nytte. Den nye Ph.d.-bekendtgørelse slog fast, at ph.d.-uddannelse er en forskeruddannelse med vægt på uddannelse, krav om kurser og løbende evalueringer af fremdriften i den enkelte ph.d.-studerendes projekt. Det var et centralt element i forbindelse med oprettelsen af ph.d.-skolen, at alle institutter og tilhørende Ph.d.-programmer skulle være direkte repræsenteret for på denne måde både at sikre ejerskab og medbestemmelse, men også at sikre, at der fortsat skulle være plads til de forskellige traditioner, der gennem mange år er udviklet på fagområderne. At et sådant blik for at give plads til forskelligheden ikke er en selvfølgelig ting i

moderne universitetsledelse, så vi bl.a. i det seneste høringsudkast fra universitetsledelsen til universitetets nye vedtægter (efteråret 2017), hvor medinddragelse og forskellighed blev forsøgt erstattet med kortsigtet effektivisering og mainstreaming. Heldigvis gik det ikke så galt i denne omgang.

## UNIDEV-projektet: Forskningssamarbejde med Jørgen

I slutningen af 2005 blev jeg inviteret til at deltage i et internationalt projekt om universiteternes rolle i innovationssystemet (UNIDEV-projektet). Projektlederne Claes Brundenius og Bo Göransson fra Lunds Universitet havde fået midler fra SIDA og SAREC i Sverige og IDRC i Canada til et komparativt projekt med deltagelse af 12 forskellige lande. Hvert nationalt team skulle analysere udviklingen i deres eget land ud fra en overordnet analyseramme. Hvad var mere naturligt end at spørge, om Jørgen med al sin viden om den danske universitetssektor ville deltage, og heldigvis sagde han ja, men på den betingelse, at han ikke nødvendigvis skulle deltage i UNIDEV-møder i Rio, Vietnam og andre eksotiske steder. Det var helt i orden – det skulle jeg med glæde tage mig af. Projektet havde flere faser, og i anden fase (2007-09) kiggede vi på forskellige måder at organisere universitetets såkaldte 3rd mission-aktiviteter på. Der skulle udvælges 1 til 2 cases i hvert land, og Jørgen og jeg analyserede AAU og Syddansk Universitet – to universiteter af nogenlunde samme størrelse og begge med en historisk binding til den region, de er placeret i. Det var interessant at konstatere, at selv i et lille land som Danmark greb de to universiteter 3rd. mission-aktiviteterne meget forskelligt an, men også interessant at se, hvordan de to organisationer forsøgte at lære af hinanden.

Flere medlemmer af UNIDEV-teamet var typer som Jørgen og jeg med forskellig erfaring i praktisk universitetsledelse på forskellige niveauer. Med i projektet var så forskellige lande som Brasilien, Uruguay, Cuba, Kina, Vietnam, Sydafrika, Tanzania, Letland, Rusland, Tyskland, Sverige og Danmark. Selv med så forskellige lande og kontekster var (og er) det i høj grad samme udvikling og problemstillinger, de enkelte universiteter må forholde sig til:

- Fra elite til masseoptag af studerende
- Globalisering og restrukturering af produktionssystemerne, som stiller nye krav til vidensproduktion og efterspørgsel efter universitetskandidater
- Voksende internationalisering af vidensgenerering og –spredning, som stiller større krav til internationalt forsknings- og uddannelsessamarbejde
- Voksende markedsførelse af den offentlige sektors aktiviteter, herunder også uddannelses- og forskningsinstitutioner – som det f.eks. kom til udtryk i Helge Sanders "fra forskning til faktura", i universiteternes voksende afhængighed af eksterne forskningsmidler og i NPM-regimer.
- Voksende commodificering af viden i form af universiteternes ret til at udtage patenter og de dilemmaer, der kan opstå i kølvandet heraf både i forhold til internt og eksternt samarbejde.

Selvfølgelig er konteksten forskellig og graden af udfordringer væsensforskellige. Forskningsmidlerne og -vilkårene er klart relativt større og bedre i Danmark end i Tanzania, det institutionelle set-up i Kina og Danmark er vidt forskellige, etc., etc., men alligevel er der interessante universelle universitetsproblemstillinger på tværs af de forskellige lande. UNIDEV-projektet har for mit vedkommende bidraget til at give et bredere udsyn, som jeg også har nydt gavn af fra 2010 til 2017, hvor jeg har været institutleder. Jørgens tilgang med at kombinere teori og praksis pragmatisk er slet ikke så ringe endda.

## Afrunding: På det mere personlige plan

En af de egenskaber, der nævnes i flere af dette festskrifts indlæg, er Jørgens evne og villighed til at lægge øre til. Til altid at prioritere tid til samtalen, når man som jeg banker på Jørgens dør for lige at vende en vanskelig situation, et nyt ledelsestiltag fra 'niveau 1' eller verdens tilstand i øvrigt. Da jeg efter Bent Dalums pludselige død temmelig uforberedt overtog institutlederposten i 2010, var Jørgen en god støtte, jeg kunne vende tingene med og søge råd hos. Altid loyal og respektfuld over for den enkelte og for institutionen som helhed.

Jørgen evner at kombinere idealisme og realisme i sin tilgang til tingene. Idealismen kommer til udtryk ved, at Jørgen grundlæggende holder fast i, at vi skal bruge vores viden og indsigt til at gøre verden og dens organisationer – herunder AAU – til et lidt bedre sted at være. Men Jørgen er også realist, fordi han i sin gøre og laden tager udgangspunkt i situationen, som den er, uden at forvente de store omkalfatringer på en gang. Han har aldrig bygget luftkasteller, men lagt spor, som vi andre trygt kan følge og forlænge. Ledelse for Jørgen er at få tingene til at give mening som et resultat af flere beslutningstageres aktiviteter og derudfra udvikle organisationen i overensstemmelse med dens indbyggere.

I 2012 blev Jørgen tildelt Ridderkorset af Dannebrogssordenen, og et sådant tildeles personer *”som ved Dyd, tro Tieniste og mandige Bedrifter have gjort sig frem for andre berømmelig”*. I 1808 understregede Frederik den 6., at ikke kun militær tapperhed, men også *”Nidkiærhed hos Embedsmanden, Fremskridt i Videnskab og Kunster, nye og heldige Anlæg i Landets Agerbrug, Industrie og Handel”* samt generelle *”Opofrelser for Konge, Fædreland og Medborgere”* kunne hædres. Det passer jo som fod i hose på Jørgen, og ridderkorset er fuldt fortjent.

# ”Det er forskellighed der skaber forandring”

Anja Overgaard Thomassen

Det er med stor glæde, men også med stor ydmyghed jeg giver mig i kast med at skrive disse sider. Glæde, fordi det giver mulighed for at sætte lidt ord på den store betydning Jørgen har haft for mine skridt gennem universitets snirklede verden. Ydmyghed, fordi Jørgen som få har formået at kombinere et højt fagligt engagement med stor interesse for de mennesker, der omgiver ham.

Måske undrer du dig som læser over titlen på mit bidrag til dette festskrift, men titlen er udtryk for én af de pointer, der har fulgt mig siden min tid som ph.d.-studerende, hvor Jørgen var min vejleder. Samtidig indrammer titlen den grundlæggende interesse for menneskers samspil, der for mig er det alt overskyggende billede jeg har af Jørgen, både fagligt og som person.

## Ph.d.-vejleder, der guider og udfordrer

Når man sidder midt i processen som ph.d.-studerende og kæmper med at finde retning, indhold og struktur, så er det ofte vanskeligt også at have øje for den betydning vejlederen har via faglige tilbagemeldinger, forslag, gode råd og et klap på kulderen, når det er nødvendigt. Som mit ph.d.-forløb skred frem blev Jørgens betydning mere og mere tydelig, og den dag i dag, når snakken falder på min ph.d.-tid, så står det lysende klart, at Jørgens indflydelse var vigtig for, at ph.d.-graden kom i hus. I det følgende vil jeg slå ned på

udvalgte områder af særlig betydning, både under ph.d.-forløbet, men også hvordan ph.d.-forløbet efterfølgende har haft betydning.

Ph.d.-konstruktionen var for mit vedkommende ikke helt almindelig, idet to vejledere var placeret på hvert sit institut, mens jeg var placeret på et tredje institut. Det var en udfordring at blive en del af et fagligt fællesskab, og det var vanskeligt at få de små løbende input der ofte er så værdifulde for at understøtte udviklingen i et ph.d.-projekt. På trods af placering på forskellige lokationer, og at ph.d.-projektets faglige fokus ikke lå lige i øjet for en professor i organisation, så var der aldrig tvivl om, at idet der var sagt ja til at være ph.d.-vejleder, så skulle opgaven følges til dørs. Det ville have været så let som ingen ting, og alle rundt om i organisationen ville have haft fuld forståelse for, at tid og ressourcer skulle prioriteres anderledes, men det var aldrig et emne, der blev aktuelt – i hvert fald var det oplevelsen fra ph.d.-siden.

Kendetegnende for ph.d.-vejledningen var engagement og åbenhed. Engagementet kom til udtryk på en række fronter, også fronter der stillede krav til mig som ph.d.-studerende. Et eksempel er den arbejdsiver og arbejdsglæde, der blev lagt for dagen. Når afsnit og kapitler blev sendt om aftenen, så var de sendt retur med kommentarer og forslag næste morgen, når jeg åbnede min mailboks. Det er langt mere, end hvad man som ph.d.-studerende kan forlange. Den hurtige respons gav naturligvis mulighed for at holde momentum i arbejdet, men det kunne også af og til tage pusten fra én. På et tidspunkt blev min konstatering, at den arbejdskapacitet jeg blev mødt med var unik, og at den derfor var umulig at leve op til.

Lænestolen i det tidligere kontor på Fibigerstræde 4 har en særlig betydning. Jeg forestiller mig, at mange studerende og kolleger gennem tiden har siddet i selv samme stol, har fået stillet udfordrende spørgsmål, men også modtaget gode råd og forslag til videre refleksion. Det er i hvert fald hvad jeg forbinder lænestolen med. Godt placeret i læsestolen med blok og blyant parat åbnede der sig inspirerende og udfordrende dialoger. Jørgens teoretiske inspiration kom også i høj grad til udtryk i vejledningssessionerne. Således blev der sjældent givet konkrete svar og anvisninger, derimod blev der givet mange nye vinkler og muligheder for at anskue det, der nu var emnet for vejledermødet. Det betød, at ved vej-

ledermødets slutning var der ofte kommet mange nye vinkler og mulige retninger på tegnebrættet, hvilket kan være udfordrende i en ph.d.-proces. Modsat var iderigdommen, fascinationen af relationer og interessen for samspillet mellem processer og mennesker klart med til at skubbe ph.d.-projektet i en retning, der var aldeles brugbar. Denne interesse for processer, relationer, mennesker og organisationer har sat sig spor, idet måden, hvorpå jeg i mit faglige arbejde anskuer og arbejder med organisationer, genfinder det organisatoriske perspektiv, som Jørgen var eksponent for under ph.d.-perioden.

Under ph.d.-forløbet fandt jeg på, at John Deweys amerikanske pragmatisme skulle danne afhandlingens teoretiske grundlag. I udgangspunktet var jeg ikke særlig vidende om pragmatismen, men perspektivet gav umiddelbart mening. Oplevelsen var, at pragmatismen med høj sandsynlighed kunne blive det værktøj, der kunne få ph.d.-afhandlingen til at åbne sig. Når jeg tænker tilbage, var det måske nok en lidt vovet handling at kaste sig ud i at bruge en for længst afdød amerikansk filosof ind i et ph.d.-projekt, der fokuserede på samarbejde mellem universiteter og virksomheder – men opbakningen var fuldstændig. Måske fordi det var tydeligt, at den unge ph.d.-studerende her havde fundet et engagement og en interesse, der ikke tidligere havde været der. Givende var det at indgå i teoretisk diskussion omkring erfaringsbegrebet, refleksiv tænkning, kontinuitet og de mange andre spændende begreber og perspektiver, Dewey udfolder i sin tænkning. Diskussionerne har helt klart bidraget til at skærpe afhandlingens fundament. Opbakningen til at kaste sig over pragmatismen har ydermere haft afgørende betydning for, at pragmatismen den dag i dag er stadig er mit teoretiske afsæt.

Af særlig betydning står "Det er forskelligheden der skaber forandringen". Udtalelsen oprinder fra et vejledermøde, hvor jeg arbejdede på at få greb om den forskellighed der udfoldede sig i den empiriske undersøgelse. Sætningen kan udefra synes commonsense, og det er den måske også, men den giver et særligt blik på organisationer. Inden for det organisatoriske felt er der brugt oceaner at kræfter på at skabe ensartede sammenhængende organisationer – forskellighed skulle reduceres mens fællesmængden skulle øges. At hylde forskelligheden i organisationer giver et helt andet blik på, hvorfor og hvordan menneskelig samspil påvirker og udvik-



ler organisationer. Så i stedet for at køre forskelligheden ud på et sidespor og se den som et problem, blev forskelligheden i stedet det centrale omdrejningspunkt, der nødvendigvis skal være til stede for, at vi som mennesker og som organisationer kan udvikle os. Kombinationen af "det er forskelligheden der skaber forandring" og pragmatismen har haft indflydelse på, at jeg i dag arbejder med samarbejder på tværs, der tager afsæt i et dynamisk og udviklende perspektiv, hvor netop forskelligheden er en nødvendighed for, at vi kan skabe nyt.

At "det er forskellighed der skaber forandring" kobler rigtig godt til den grundlæggende interesse i mennesker, der er kendetegnende for Jørgen. Man kan således sige, at der er sammenhæng mellem det teoretiske afsæt Jørgen har arbejdet ud fra i sit professionelle virke, og måden hvorpå jeg har oplevet, at han har søgt at skabe samspil med sine omgivelser.

Du har forstået at skubbe og guide den unge forsker og underviser på rette vej. Set i bakspejlet var du helt spids på hvilke undervisnings- og vejledningsopgaver den unge ph.d.-studerende var i stand til at håndtere, og du forstod at udfordre for eksempel ved at give vejledningsopgaver, der i udgangspunktet lå uden for komfort zone, men opgaverne blev givet med rolig hånd og med fuld tillid. En sådan tillid forpligter, og man vokser af den.

Jørgen, din faglige indsigt, men også interesse i at bidrage konstruktivt og sagligt til andres videnskabelige arbejde har været kendetegnende for dit engagement i både forskningsgruppen FIRM og senere også i CLIO. Som ph.d.-studerende var det dejligt at blive inviteret ind i FIRM, her talte man i erhvervsøkonomiske og ikke i læringsteoretiske termer, det var således et sprog det var mulig at koble til grundet min "opdragelse" på Cand.merc. At være en del af FIRM har udelukkende været en positiv oplevelse. Ligeledes har det udelukkende været positivt, at du og et par kolleger mere gennem årene har været medlem af forskningsgruppen CLIO, der er placeret på mit institut – det var en rigtig god anledning til at beholde den gode kontakt.

## Afsluttende bemærkninger

Arbejdet med disse sider har været en tur ned af memory lane – det har været aldeles opløftende, interessant, lidt vemodig, og til tider har det også foranlediget en vis mængde eftertænksomhed. Jeg har ønsket at skrive et personligt bidrag og dermed valgt at fokusere hovedsageligt på vores samarbejde under ph.d.-perioden og vores samarbejde i forskningsgrupperne. Det har været kendetegnede, at du har interessere for det hele menneske og ikke kun det faglige menneske relevant for arbejdssituationen. Dette er særligt kommet til udtryk i din store interesse for min familien – en interesse der på ingen måde kan tages for givet.



# Fremsynethed og proaktivitet i delvis ufrivillig ledelse

*Lone Justesen*

*Kære Jørgen*

Du skal ikke bare anerkendes for dine undervisningsmæssige og forskningsmæssige kvalifikationer, men også for dine ledelsesmæssige og administrative kompetencer, som Aalborg Universitet og i særdeleshed Det samfundsvidenskabelige Fakultet har gjort flittigt brug af i flere sammenhænge og perioder. Du har nemlig mere end én gang i dine mange år på universitetet påtaget dig forskellige funktioner som fx studienævnens formand, studieleder, ph.d.-skoleleder, prodekan og dekan. Du har faktisk været med på ledelsessiden både i 70-erne, 80-erne, 90-erne, 00-erne og 10-erne. Ikke fordi du aktivt er gået efter posterne – det er du sjældent – men fordi du er blevet bedt om at tage opgaverne på dig enten af din ledelse, kollegaer eller dine medarbejdere. Sidstnævnte har flere gange bedt dig om at fortsætte, enten når din funktionsperiode udløb, eller du selv overvejede at takke af.

Når pilen har peget på dig så mange gange, skyldes det ikke alene dine fagfaglige kompetencer inden for ledelse og administration, men også, at du altid har forstået at arbejde loyalt og samvittighedsfuldt både opad, henad og nedad i organisationen. Du er nem at samarbejde med, uanset hvem du sidder overfor. Uanset ledelsesniveau er du gået ydmygt til opgaven og har altid udvist troværdighed og integritet. På den måde har du været en aktiv medspiller på alle niveauer i organisationen til trods for mange umiddelbare

interesses modsætninger de forskellige niveauer imellem. Og ikke kun niveauerne imellem, men også inden for niveauerne og mellem faggrupper og kollegaer har du til tider måtte agere som konfliktmægler. Det har heller ikke altid været lige nemt i alle situationer, og jeg ved, at du mere end en gang har tænkt og sagt: "Jeg siger ikke ja en anden gang, jeg gør det aldrig mere" – lige indtil du blev spurgt igen. Så sagde du som regel efter lidt betænkningstid ja, og det er vi mange, der er dig dybt taknemmelige for. Og måske også har lidt dårlig samvittighed over, men også kun lidt.

Når du har været med i ledelsen i så lang en årrække, har du skulle operere under forskellige styrelsesbestemmelser lige fra styrelsesloven fra 1973 over den første universitetslov fra 1993 til universitetsreformen med virkning fra 2005, som alle på hver deres måde har sat rammerne for ledelsesrollen. Rammerne ændrede sig mest markant med universitetsreformen fra 2005, hvor universiteterne blev selvejende institutioner, dog underlagt statens regler. Det var et vemodigt farvel til de kollegialt valgte ledere og kollegiale organer, og et køligt goddag til ansatte ledere og en ekstern bestyrelse.

Du var under styrelsesloven i 1970-erne formand for det erhvervsøkonomiske studienævn, hvor du sammen med studienævnet og efter regler fastsat af undervisningsministeren skulle træffe afgørelse i sager vedrørende studiernes indhold, undervisningens tilrettelæggelse og afholdelse af eksaminer. Endvidere skulle du sammen med studienævnet træffe afgørelse om ansættelse af undervisningsassistenter, udtale dig om oprettelse og nedlæggelse af andre lærerstillinger samt udtale dig om de pædagogiske kvalifikationer hos ansøgere til disse stillinger. Som formand for studienævnet var rollen primært at sikre en implementering af studienævnets beslutninger, idet alle beslutninger i princippet skulle træffes af studienævnet. Som formand havde du som sådan formelt ingen selvstændig kompetence og ansvar, idet dette formelt lå hos det samlede studienævn.

Sidst i 1970-erne og først i 1980-erne var du prodekan og senere dekan og igen prodekan fra 1989 til 1992, hvorefter du igen påtog dig rollen som dekan. Du var dermed den første dekan for det samfundsvidenskabelige fakultet under universitetsloven fra 1993, som godt nok fastholdt det kollegiale selvstyre, men som samtidig med implementeringen af en enstrengt ledelses- og rådsstruktur

og med eksterne repræsentanter i såvel fakultetsråd som konsistorium så småt lagde stierne for den senere ledelsesreform.

Styrelseslovens tostrengede system blev afløst af en enstrengt ledelses- og rådsstruktur, som skulle sikre sammenhæng mellem niveauerne. Rektor, dekaner institutledere og studieledere udgjorde den enstrengede ledelse. For at sikre legitimiteten skulle de enkelte ledere dog fortsat vælges, men for en længere periode. Valget af de enkelte ledere skulle godkendes af ledelsesniveauet over. Det blev ligeledes præciseret, at personalets indflydelse på arbejdspladsen skulle sikres via samarbejdsudvalg, og altså ikke som hidtil via de kollegialt valgte organer. Selvom lederne fortsat skulle vælges, blev der ved godkendelsesproceduren indirekte lagt op til en loyalitet op ad mellem lederne i ledessøjlen og ikke længere alene ned ad i systemet i forhold til de, som havde valgt de enkelte ledere. Institutbestyrer-begrebet udgik til fordel for institutleder, og studienævnets formanden blev samtidig studieleder, så rent sprogligt præciseredes det ligeledes, at det nu handlede om ledelse og ikke alene at bestyre. Samtidig blev der etableret et over-underordningsforhold mellem de kollegiale organer, således at rektor fx fik mulighed for at gribe ind over for afgørelser truffet af en underordnet leder.

Rektor greb dog aldrig ind over for de beslutninger, som du traf, idet disse altid holdt sig inden for de udstukne rammer og med respekt for de medarbejdere, som de vedrørte. Det var nogle gange nemmere end andre, men med loven var det præciseret, at ansvaret for den daglige ledelse – fagligt og økonomisk – var den enkelte leders, og dermed sad du nu som dekan alene med det daglige ansvar.

Som dekan skulle du dermed ikke længere alene bestyre, men fik ansvaret for at sikre sammenhæng mellem fakultetets uddannelses- og forskningsaktiviteter, at godkende valgte institut- og studieledere, at udarbejde fakultetets budget og disponere dets bevilninger og godkende nedsættelse af bedømmelsesudvalg og træffe afgørelse om ansættelse og afskedigelse af fakultetets videnskabelige medarbejdere. Selv om din rolle som dekan formelt blev ændret, og dit ansvar, ledelsesrum og magt formelt udvidet, så fortsatte du din demokratiske ledelsesstil. Ikke kun i bevidstheden om, at du ikke var kommet langt med en anden ledelsesstil blandt de

videnskabelige medarbejdere, men også fordi du tror på, at dialog, involvering og forskellige synspunkter dels giver mere kvalificerede beslutninger, og dels i højere grad bidrager til en implementering af de trufne beslutninger. Din faglighed fornægter sig ikke.

I 1998 fratrådte du som dekan, men der gik ikke mange år, før du igen blev en del af ledelsesstrengen. Først som studieleder for det erhvervsøkonomiske studienævn i perioden 2002 til 2006 og senere som ph.d.-skoleleder.

Dekanen udpegede dig som ph.d.-skoleleder i 2008 – 2012, hvor du fik en stor aktie i at etablere Den samfundsvidenskabelige Ph.d.-skole og dermed implementere ph.d.-reformen. Som ph.d.-skoleleder skulle du med inddragelse af ph.d.-udvalget forstå såvel planlægning af skolens uddannelsesaktiviteter som den løbende evaluering af skolens aktiviteter og efterfølgende afgive indstilling til dekanen om opfølgning på evalueringer. Samtidig fik du ansvaret for efter indstilling fra det videnskabelige personale i ph.d.-udvalget at godkende indskrivning af ph.d.-studerende og udpege vejledere til disse og efterfølgende godkende de enkelte studieplaner og evalueringer. Du har været særlig glad for arbejdet som ph.d.-skoleleder og i den grad keret dig om, at de ph.d.-studerende fik en forskeruddannelse på højeste niveau, som samtidig kunne bruges uden for universitets egne vægge.

Som videnskabelig medarbejder og som leder i forskellige perioder fra 1970-erne til 10-erne har du været med i drøftelser af og senere implementering af rigtig mange reformer inden for universitetssektoren. Der er ledelsesreformen, uddannelsesreformerne, en reform af forskeruddannelsen, en reform af forskningsrådssystemet, kontraktstyring, en ændret finansieringsform af forskningen og en ændring af stillingsstrukturen og ansættelsesbekendtgørelsen for blot at nævne nogle. Hertil kommer budget- og regnskabsreformen, globaliseringsreformen og digitaliseringsreformen, som også hver på deres måde haft en væsentlig betydning for den måde, som universiteterne nu ledes og drives på.

Nogen vil sikkert sige, at du som leder havde en forvaltningsmæssig tilgang til opgaverne, men jeg tænker da også, at du faktisk har været ret pro-aktiv og fremsynet som leder.

Jeg fandt nemlig et godt 20 år gammelt referat fra et møde mellem dig som dekan og institutlederne, hvor du på et og samme møde blandt andet bragte følgende punkter på banen: Revision af ph.d.-programmer, Institutternes initiativer for at tiltrække eksterne bevillinger og Omfanget af forskningspublikationer. Og dit budskab inden for de enkelte punkter var tydeligt og klart. For såfremt Det samfundsvidenskabelige Fakultet på AAU skulle gøre sig gældende fremover, var det nødvendigt med færre, men større og mere internationale ph.d.-programmer på de enkelte institutter. Det var nødvendigt med flere initiativer inden for det tilskudsfinansierede område med henblik på at hjemtage flere eksterne forskningsmidler, hvilket gav anledning til en drøftelse af problematikkerne omkring medfinansiering og frikøbspolitik. Og du var bestemt ikke tilfreds med publikationsniveauet, for som det blev skrevet i referatet, blev institutlederne nemlig sendt hjem med *"en opfordring om kritisk at gennemgå Forskningsberetningen 1995 og 1996, da dekanen ikke er tilfreds med omfanget af "Publikationslisterne" vedr. det samfundsvidenskabelige område."* Og det var vel at mærke før introduktionen af den bibliometriske forskningsindikator (BFI). Og ja, jeg har tjekket en ekstra gang. Referatet er fra 1997 og ikke 2017. Så påstå ikke, at Jørgen ikke har været både proaktiv og fremsynet!

Selv om du som sagt aldrig er gået aktivt efter lederposterne og ind imellem har været tynget af det, så har du alligevel det meste af tiden nydt at være med der, hvor rammerne blev sat, og beslutninger blev truffet. Derfor har vi også kun lidt dårlig samvittighed over at have presset dig. Du trives nemlig med et miks af forvaltningsmæssige og politiske sags-komplekser, du trives med et miks af udviklings- og driftsopgaver, du trives med et miks af videnskabelige og administrative medarbejdere som kollegaer, og du har nydt at være en del af et sekretariat, hvor såvel dine personlige som ledelsesfaglige og administrative kompetencer og gode samarbejdsevner er blevet værdsat, og hvor du til tider blev udfordret på nye og uventede måder.

Du lærte nemlig mange særdeles uventede, men bestemt også nyttige ting på sekretariatet. For ud over at lære, at der faktisk er regler for, hvor kommaer skal stå, og at et punktum ofte er bedre end 17 indskudte sætninger, så lærte du også så meget andet. Fx at hvide sneakers ikke går til et bordoux-farvet jakke-sæt, slet ikke



når man skal på talestolen og udnævne en æresdoktor, at brede og mønstrede slips er håbløst umoderne, at cykelklemmer tages af, før man træder ind i et mødelokale som mødeleder, og at en fiks lille decisionmaker – købt i London særligt med dig i tankerne – er nyttig, når man har svært ved at træffe beslutninger. Og når du først én gang havde inviteret sekretariatet på en dejlig og uhøjtidelig middag i dit og Hannes private hjem, så var det selvfølgelig en årlig tradition, som straks kom i det sociale årshjul – uanset hvad du i øvrigt måtte mene om det.

Vi har været kollegaer i rigtig mange år og i flere af disse arbejdet tæt sammen, og så kommer man til at kende hinanden rigtig godt. Vi har haft mange og lange diskussioner både fagligt og politisk, været rygende uenige og fuldstændig enige, snakket i munden på hinanden og været stille sammen, brugt mange ord og andre gange var et blik nok for slet ikke at nævne kropssproget. Vi har drukket masser af the og kaffe og også lidt rødvin sammen (Nej, for meget rødvin vil Hanne sige), grinet en del sammen og også grædt lidt. Du har været min chef, min lederkollega og min vejleder. Og sidst, men ikke mindst, har du været, er og vil altid være min ven. Tak, Jørgen!

# Lederuddannelse og forandringsledelse som praksis

Lis Rom Andersen

Jeg havde den store fornøjelse at arbejde sammen med Jørgen om Aalborg Kommunes lederuddannelse fra slutningen af 90'erne til 2002. Han var den ledende partner i udviklingen af et modul om ledelse af forandringer, og sammen gennemførte vi undervisningen på en række hold over nogle år. Dette indlæg er skrevet ud fra hukommelsen, da vi ikke gemmer den type materiale så længe i kommunen. Desværre har vores kontakt gennem de seneste 10-15 år været meget sporadisk, så hvis Jørgen og andre ikke helt kan genkende beskrivelsen, er det altså sådan jeg husker det. Jo mere jeg skriver, jo tydeligere står erindrungen om samarbejdet med Jørgen, og jo større betydning får det. Jørgen er en, der sætter sig spor i andre mennesker, både personligt og i ledelsespraksis.

Med temaet forandringsledelse trænede vi kommunale ledere fra alle kommunale afdelinger i gennemførelse af forandringer med afsæt i ledernes egne organisationer og egne ledelsesmæssige udfordringer. Når undervisningen handlede om organisationskultur, så gennemførte deltagerne en test hjemme på arbejdspladsen, og det blev drøftet hvilke træk i kulturen, der henholdsvis hæmmede og fremmede forandringer. De fik til opgave at beskrive en forandring inden for eget ledelsesfelt, som de ønskede at gennemføre, og arbejdede med det gennem hele forløbet, både i undervisningen og mellem undervisningsmodulerne. På den måde blev den aktuelle ledelsespraksis på flere niveauer foldet ud, og deltagerne kunne

spejle sig selv i det og opnå indsigt i og forståelse for de dynamikker, der generelt og specifikt var på spil.

Jørgen praktiserede problem-based learning, ikke fordi det var lettest, men fordi det virkede. Han var generelt optaget af, at ledelsesteori skulle kunne omsættes i praksis, og at når lederne gennemførte et ledelsesforløb, skulle det kunne ses og mærkes i organisationen, ikke blot hos dem selv, men også hos medarbejdere, samarbejdspartnere, ledere og ikke mindst de borgere, som kommunale institutioner er til for. Han havde fokus på resultater og på de processer, som succesfuldt kunne føre til brugbare resultater.

I valget af teorielementer var der samme fokus på, at det skulle være forståeligt, og at undervisningen var med til at gøre teorien anvendelig i praksis, enten som direkte handlingsanvisende, som eksempelvis John P. Kotters otte trin til gennemførelse af succesfulde forandringer i organisationer, eller som en referenceramme. Ikke alle kursister var lige godt funderede teoretisk, og alligevel formåede Jørgen at forklare selv relativt komplicerede teorier, så de fleste kom med – Jørgens beholdning af eksempler, der kunne forklare teorier for praktikere, var meget stor, og han brugte dem flittigt. Om han egentlig samlede på eksempler, ved jeg ikke, men jeg har indtryk af, at undervisningen af praktikere også var en kilde til viden om ledernes virkelighed, som han brugte i sin forskning.

New Public Management var i de år relativt nyt og havde allerede dengang en vis gennemslagskraft i kommunerne, og sandsynligheden for, at Jørgen har udlagt det som en nødvendig reaktion på fortidens synder, er stor – uanset om man kan lide konsekvenserne eller ej. Det var ikke Jørgens ærinde at dømme den ene eller anden teori inde eller ude, god eller dårlig, snarere at forstå relevansen, konteksten og konsekvensen. Han forstod at perspektivere, dels gennem en stor historisk viden om ledelse, dels ved at præsentere forskellige perspektiver. Med hensyn til New Public Management var der en vis skepsis at spore hos Jørgen. I de år var der en tendens til at fokusere på lighederne mellem den offentlige og den private sektor, og mange begreber fra virksomhedsledelse blev brugt på offentlige organisationer, og både retorikken og metoderne blev oplevet som fremmede for mange ledere i den offentlige sektor, også i kommunerne. Jørgen forstod den latente fremmedgørelse og ledernes opfattelse af, at offentlig ledelse var i risiko for at blive

reduceret til ren management, så han gjorde meget ud af at formidle kompleksiteten og de særlige vilkår i kommunal ledelse. Min opfattelse er, at lederne blev mødt der, hvor de var, og gik styrkede derfra.

Ud over rationelle og logiske perspektiver tillagde Jørgen også relativt irrationelle faktorer betydning og præsenterede dem. Ledernes evne til at opbygge relationer, til at skabe netværk og til at bruge dem aktivt var lang tid før de sociale mediers tid en integreret del af undervisningen og vejledningen. Det var meget troværdigt, for Jørgen er selv det bedste eksempel på, at hvis man vil have andre til at lytte, reflektere og handle, så må man selv være værd at lytte til, have empati og komme med konkrete forslag, som giver mening for andre – og sådan var det med Jørgen, han forstod udtrykket "walk the talk".

Jørgen havde en særlig evne til at forstå kursisternes specifikke vilkår og den generelle kommunale kontekst, uanset om det var en leder af en børnehave eller lederen af den kommunale vandforsyning – alle blev behandlet lige respektfuldt, lige seriøst. Han var ægte interesseret og altid parat til at give en personlig feedback, som medvirkede til, at kursisten så sin organisation, organisationens omverden, sin egen rolle og relation til medarbejdere, samarbejdspartnere og ledere fra nye vinkler, og det gav indsigt og energi til at tackle opgaver derhjemme på arbejdspladsen, uanset betydning og omfang.

Jørgen var en levende og engageret underviser, som med sin meget inviterende facon fik kursisterne med. Intet problem var for stort, intet var for småt. Alle kursister blev mødt med en venlig imødekommenhed, som var smittende og betød, at der hvor Jørgen var, var der en god stemning og et miljø, hvor kursisterne var aktive og lærte meget. Han forstod at tage dem alvorligt og tage dem på ordet.

Jørgen er – ud over at være en meget dygtig og vidende underviser – også et virkeligt rart menneske med stor lune og empati. Jørgen er vidende, humoristisk og ægte interesseret i andre, og i forbindelse med kurserne gik vi adskillige ture i klitplantagen ved Svinkløv og ved stranden ud for hotel Viking i Sæby, hvor vi forberedte og evaluerede forløbet – og hvor vi vendte verdenssituationen, både

den store og den lille. Det var ofte fornøjeligt, altid givende, og der var på samme tid en lethed og en intensitet i kontakten med Jørgen, som jeg stadig husker med glæde og taknemmelighed. Jørgen er ganske enkelt godt selskab. Tak for det.

# Frihed, samarbejde og læring

Kenneth Mølbjerg Jørgensen & Marita Svane

Marita og jeg har fået muligheden for at dele nogle tanker om Jørgens virke som forsker, underviser og først og fremmest som menneske. Det er jo i øvrigt tre aspekter, som er uadskillelige i Jørgens tilfælde. Vi har kendt Jørgen siden slutningen af 90'erne. Her har vi i perioder arbejdet sammen med Jørgen, selvom vi var tilknyttet forskellige hhv. institutter, og for Maritas vedkommende, organisationer. Marita vendte tilbage til AAU i 2011 og blev tilknyttet FIRM-gruppen. Kenneth vendte tilbage til Økonomi og Ledelse i 2015 og blev her også en del af FIRM gruppen. Tidligere var der dog i en lang periode tætte forbindelser, da Jørgen var aktiv i Center for Organisatorisk Læring, som var det projekt, hvor Kenneth begyndte som adjunkt og senere også var en aktiv del af Center for Læring i Organisationer, som har sin base på Læring og Filosofi.

Da vi hver især har haft en langvarig tilknytning til den erhvervsøkonomiske organisations- og ledelsesforskning, har Jørgen spillet en stor rolle i vores arbejdsliv igennem mange år. Jørgen har igennem mange år været et af knudepunkterne i denne forskning og som sådan spillet en stor rolle for vores liv, vores forskning, vores karrieremuligheder og dermed også for, hvem vi er i det hele taget.

For at starte ud med samarbejdet omkring læring, har Jørgen har haft meget stor betydning i forhold til at sætte organisatorisk læring på dagsordenen på universitetet. Han har altid været en meget

stor støtte i forhold til forskningsaktiviteter inden for læringsfeltet og har bidraget med en stærk faglig og organisatorisk indsats til at understrege betydningen af læring både i forhold til hans kernefelt strategi og ledelse. Da Jørgen sidste gang sad i dekanatet som prodekan føltes det som om, at det organisatoriske læringsområde havde en klar allieret, og i hans virke som professor havde han uvurderlig betydning, hvilket vi gerne vil sige tak for. Resultaterne ses afspejlet meget klart i forskningsgruppens sammensætning anno 2018, forskningens indhold og i forhold til undervisningens indhold såvel som didaktiske indhold. Jørgens sjæl har sat sit præg på de undervisningstemaer, som præger cand.merc. i organisation og strategi i dag, hvor der er fokus på ledelse og strategi som resultater af emergende processer og mangfoldige stemmer.

Læring er i dag dybt integreret i forståelsen af, hvordan organisationer fungerer, hvad enten fokus er på organisation, ledelse, kultur, forandring, etik eller specifikt læring. Hans indsigt i læring har sat sit præg på undervisningen, hvor betydningen af problembaseret læring har haft tydelig indvirkning på den måde, undervisningen var organiseret på. Jørgen var vel en af de første, som vi mødte, som på systematisk vis tænkte dialog og involvering af studerende ind i undervisningens planlægning og gennemførelse på en måde, som var ud over de studerendes arbejde i projektgrupper.

Da Kenneth i en periode var involveret i undervisning på cand.merc. organisation og strategi tilbage i 2001, betonedes han vigtigheden af, at de studerende skulle deltage i og tage ansvar for undervisningen. Vi havde i øvrigt nogle fremragende rusture til Livø med praktiske samarbejdsøvelser samt fællessang. Så Jørgen gjorde meget ud af at skabe kultur og samhørighed og studiemiljø, så de studerende følte, at de var i trygge omgivelser. Desuden har virksomhedssamarbejde i en udvidet form været en grundlæggende tanke bag hele organiseringen af cand.merc. studiet igennem mange år.

Læring er på den måde også en fundamental del af den måde, som Jørgen tænker organisation og ledelse på: nemlig med udgangspunkt i mennesket. Jørgen har for os altid stået som et af samlingspunkterne for organisations- og ledelsesforskningens forbindelser til psykologien, sociologien, økonomien og filosofien. På den måde afspejler dette også en pointe, som vi har taget til os som nogle af

de mest stærke fundament for vores arbejde i dag: Ledelses- og organisationsteoriens *tværfaglige* fundament samt *dannelse* som et uundværligt element i uddannelse generelt og særskilt i forhold til ledelse. Disse elementer understreges af hans professionelle virke, som altid har været præget af samarbejdet på kryds og tværs af fag- og institutionelle grænser.

I en tid, hvor institutpolitik ofte har sat grænser for både uddannelses- og forskningssamarbejder, har det for Jørgen altid været sagen, der har været det afgørende i forhold til, hvordan det bedste produkt kunne skabes. Det har kollegaerne på mange andre institutter nydt godt. Her kan man sige, at hans grundindstilling til ledelse i det hele taget spiller ind. Da Jørgen havde sin tiltrædelsesforelæsning som professor startede Jørgen med at sige at "ledelse er noget man gør sammen med andre". Dette har været understreget i hans forskningstilgang, undervisningsmæssige tilgang samt i hans virke som forskningsleder.

Mens samarbejde og læring har præget hans indsats som forsker, underviser og i hans virke som dekan og prodekan, mener vi, at hans helt særlige betydning som leder kan fanges i begrebet *frihed*. Jørgen har aldrig troet på hierarkier eller formelle strukturer. Han har altid troet på uformelle netværk og kontakter på tværs. Han har også altid betonet og understreget aktørernes egen handlekraft og dermed mulighed for at påvirke og forandre. Magt, sociale strukturer, teknologi, markeder mv. er måske nok noget, der spiller en rolle for organisationer, men det er noget, som hele tiden er under forandring og forandres dagligt.

Her er læring, som det udspilles i hverdagslivet relationer og interaktioner naturligt en væsentlig del, som vi har understreget ovenfor. Friheden hænger sammen med dette, og det er noget, der har været levet ud i hans virke som leder. Dette er selvfølgelig ikke en absolut frihed i den forstand, at folk skulle kunne gøre, hvad de har lyst til, men en relationel frihed, hvor den må udspille sig ud fra de vilkår, der er, og i ansvarligt samspil og samarbejde med andre.

Når Jørgen understreger betydningen af frihed til at forfølge sine interesser som forsker, som leder, som medarbejder eller som studerende er det grundet hans overbevisning om, at de bedste og mest kreative resultater udspringer fra denne frihed. Det er passi-



onen, viljen og interessen, som er drivkræften og skaber de mest kreative resultater. Når et stort forskningsprojekt af den eller anden type skal kunne gennemføres, må det ske på baggrund af, at der er en eller anden brændende passion eller idé, som skal gennemføres, hvad enten denne passion er udsprunget fra en læsning af Mead, Weick, Cunliffe, Bakthin, Barad, Foucault eller Arendt. Forskere skal have friheden til at forfølge det, som de interesser sig for, og i videst tænkelige udstrækning skal de have lov til at udfolde disse tanker i den måde, de underviser og forsker på.

At det igen skal ske i det mest mulige kreative samspil med folk, der tænker anderledes, og folk fra praksis er en del af det ansvar, som følger med friheden. Derfor har der været plads til, at forskningen kunne opstå, udfolde og udvikle sig i sit eget tempo og sin egen tid. Her har Jørgen stået for at betone de gammeldags dyder på et universitet, som desværre er kommet lidt under pres i dagens hverdagsliv på universitet. Dog vil vi tro, at Jørgen stadig vil betone aktørens eget ansvar og evne til at forme den hverdag, som vi er i på trods af nye styringsregimer og målesystemer, som bliver os pålagt.

Store forkromede forskningsplaner med udviklingsområder og formelle handlingsplaner har aldrig været end del af Jørgens ledelsespraksis. Den passer præcist med, at strategi skal opstå nedefra og skal have lov til at udfolde sig. Forskningsgrupper bør bindes sammen af denne frihed og med det ansvar, der følger heraf for at skabe og forvalte relationer på kryds og tværs. Jørgens tro på forskningsledelse er, at vi skal støtte hinanden og have det sjovt sammen, og det er meget vigtigt, at der plads til os alle hver især som individualister samtidig med, at vi alle har et ansvar for helheden. Det har været en praksis, som vi har været glade for, fordi vi beskæftiger os med områder, som for mange kan være lidt aparte i organisations- og managementforskningen.

De gamle dyder spiller en stor rolle og har været det, som Jørgen har stået for, hvilket vi har sat stor pris på. Disse gamle dyder kommer også til udtryk på mange måder. Da en af forskningsgruppens medlemmer havde dristet sig til at fremsætte et forslag om fælles kalender, trumfede Jørgen igennem, at det kunne der ikke blive tale om, så længe han var på universitet. Det er måske det tætteste vi kommer på, at Jørgen har fremsat et ultimatum. Den gode gamle Mayland papirkalender og de gamle måder at aftale møder på tri-

ves i bedste velgående i forskningsgruppen, og det har vi egentlig haft det godt med. Vi håber meget på, at vi fortsat vil have stor gavn at Jørgens sjæl, gode ideer og gode råd til, hvordan forskellige forskningsartikler eller ideer skal drejes og forstås. Vi glæder os i hvert fald fortsat til samarbejdet fremover.

# Bibliografi

Frederik Lisborg Knudsen, Birgitte Gregersen &  
Allan Næs Gjerding

## 2010-2018

Gjerding, A., Jørgensen, K., Nielsen, R. and Rasmussen, J.G. (2018). Bachelor programs in leadership – the beginning of a profession. In: A. Örténblad, ed. *Professionalizing Leadership: Debating Education, Certification and Practice*. Palgrave Macmillan.

Rasmussen, J. G. and Larsen, M. (2018). Engaging in relational action learning processes – A way to make sense of everyday relational management practices. In: Madsen, C. ed. *Relational Research and Organisation Studies*. Routledge.

Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2017). When unforeseen event become strategic. *Journal of Management & Organization*, 1-15.

Larsen, M., Madsen, C. and Rasmussen, J.G. (2016). Invisible/silent aspects of change: The role of phronesis in managing organizations. In: *Silent, indirect strategic processes in small and medium sized enterprises: Sub-theme 20*. Naples: European Group for Organizational studies, 1-25.

Larsen, M., Madsen, C. and Rasmussen, J.G. (2016). Silent, indirect strategic processes in small and medium sized enterprises. In: *European Group for Organizational studies Colloquium 2016*. Naples: European Group for Organizational studies.

- Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2016). Ledelsesdilemmaer, -forståelser og -undersøgelsesmetoder set i et relationelt perspektiv. In: S. Friman and H. Keller, ed. *Dilemmaer i Ledelse*, 1st ed. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 69-91.
- Aagaard, K., Hansen, H. and Rasmussen, J.G. (2016). Different Faces of Danish Higher Education Mergers, In: R. Pinheiro, L. Geschwind and T. Aarrevaara, ed. *Mergers in Higher Education – 2016*, 1st ed.: Heidelberg: Springer, 195-210.
- Aagaard, K., Hansen, H. and Rasmussen, J.G. (2016). Mergers in Danish Higher Education: An Overview over a Changing Landscape, In: R. Pinheiro, L. Geschwind and T. Aarrevaara, ed. *Mergers in Higher Education – 2016*, 1st ed.: Heidelberg: Springer, 73-88.
- Aagaard, K., Hansen, H. and Rasmussen, J.G. (2016). Mergers between governmental research institutes and Universities in the Danish HE sector. *European Journal of Higher Education*, 7(1), 41-55.
- Aagaard, K., Hansen, H. and Rasmussen, J.G. (2016). Post-merger Experiences at Danish Higher Education Institutions, In: R. Pinheiro, L. Geschwind and T. Aarrevaara, ed. *Mergers in Higher Education – 2016*, 1st ed.: Heidelberg: Springer, 211-224.
- Madsen, C. and Rasmussen, J.G. (2015). Relational Leadership: Ontology and Practice. In: M. Larsen and J. Rasmussen, ed. *Relational Perspectives on Leading*, 1st ed. Basingstoke, New Hampshire: Palgrave Macmillan, 175-187.
- Hansen, L., Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2015). Communication as Relational Practice of Leading. In: M. Larsen and J. Rasmussen, ed., *Relational Perspectives on Leading*, 1st ed. Basingstoke, New Hampshire: Palgrave Macmillan, 53-80.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2015). Introduction: Relational Perspective on Leading. In: M. Larsen and J. Rasmussen, ed., *Relational Perspectives on Leading*, 1st ed. Basingstoke, New Hampshire: Palgrave Macmillan, 1-4.

- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2015). Relational Leading. In: M. Larsen and J. Rasmussen, ed. *Relational Perspectives on Leading*, 1st ed. Basingstoke, New Hampshire: Palgrave Macmillan, 5-30.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2015). Relational Perspectives on Leading. In: M. Larsen and J. Rasmussen, ed. *Relational Perspectives on Leading*, 1st ed. Basingstoke, New Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Thomassen, A. and Rasmussen, J.G. (2015). Developing the Competence to Lead in Everyday Situations. In: M. Larsen and J. Rasmussen, ed. *Relational Perspectives on Leading*, 1st ed. Basingstoke, New Hampshire: Palgrave Macmillan, 153-174.
- Aagaard, K., Hansen, H. and Rasmussen, J.G. (2015). University Merger Reforms: Rational, political, institutional or incidental processes? The case of Denmark. In: *CHER 28<sup>th</sup> annual Conference*. Lisbon. CHER.
- Gjerding, A. and Rasmussen, J.G. (2014). Problembaseret erhvervsøkonomi: Udviklingsretninger. In: J. Rasmussen, ed. *Problembaseret erhvervsøkonomi: En antologi om praksis i problembaseret læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 214-226.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2014). *Relationelle perspektiver på ledelse*. Hans Reitzel.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2014). Researching on management with a focus on everyday activities and practice. In: *Det Danske ledelsesakademis konference*. Roskilde: Poulfelt. Pp. 1-15.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2014). Strategisk ledelse i et hverdagsperspektiv. In: F. Poulfelt, ed. *Børsens håndbog i strategi og ledelse*, 4(1). København: Børsen, 73-94.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2014). Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet. *Nordiske organisationsstudier*, 16(3). Bergen: Fagbokforlaget, 26-55.

- Rasmussen, J.G. (2014). En relationel, problembaseret masteruddannelse i ledelse. In: J. Rasmussen, ed. *Problembaseret erhvervsøkonomi: En antologi om praksis i problembaseret læring*, 1st ed. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 197-216.
- Rasmussen, J.G. (2014). *Problembaseret erhvervsøkonomi: En antologi om praksis i problembaseret læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2014). Problembaseret læring og erhvervsøkonomi – tendenser gennem 40 år. In: J. Rasmussen, ed. *Problembaseret erhvervsøkonomi: En antologi om praksis i problembaseret læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 19-38.
- Rasmussen, J.G. and Gjerding, A. (2014). Problembaseret læring lever fortsat på erhvervsøkonomi. In: J. Rasmussen, ed. *Problembaseret erhvervsøkonomi: En antologi om praksis i problembaseret læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 9-17.
- Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2014). Living under harsh conditions – Finding your way as a public sector manager. In: *The Future of Entrepreneurship 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business*. Nicosia: EuroMed, 852-866.
- Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2014). Relationel ledelse. In: J. Rasmussen, and M. Larsen, ed. *Relationelle perspektiver på ledelse*, 1st ed. Hans Reitzel, 17-48.
- Rasmussen, J.G., Larsen, M. and Hersted, L. (2014). Kommunikation som relationel ledelsespraksis. In: J. Rasmussen, and M. Larsen, ed. *Relationelle perspektiver på ledelse*, 1st ed. Hans Reitzel, 75-107.
- Rasmussen, J.G., Larsen, M. and Hersted, L. (2014). Relationel ledelse: ontologi og praksis. In: J. Rasmussen, and M. Larsen, ed. *Relationelle perspektiver på ledelse*, 1st ed. Hans Reitzel, 221-238.
- Rasmussen, J.G. and Thomassen, A. (2014). Udvikling af kompetencer til ledelse i hverdagen. In: J. Rasmussen, and M. Larsen, ed. *Relationelle perspektiver på ledelse*, 1st ed. Hans Reitzel.

- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2013). *Strategisk ledelse som meningsskabende processer*. Holstebro. Djøf.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2013). Strategisk ledelse som udnyttelse af tilfældet. In: *Det danske Ledelsesakademis konference*. København.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2013). Relationel ledelseskommunikation. In: Djøf, ed. *Ledelse i moderne organisationer*. 1st ed. Gråsten: Djøf, pp. 75-90.
- Larsen, M., Madsen, C. and Rasmussen, J.G. (2013). A relational method for studying management learning in small firms. In: *Publishing to learn learning to publish*. Lancaster.
- Larsen, M., Madsen, C. and Rasmussen, J.G. (2013). Strategizing in multiple ways. In: *Managing to Make a Difference BAM conference*. Liverpool.
- Larsen, M., Madsen, C., Svane, M. and Rasmussen, J.G. (2013). A relational method for studying management and managerial work in small firms. In: *29th EGOS Colloquia*. Montreal.
- Rasmussen, J.G. (2013). Ledelse uden grænser. In: Gjerding, A.N. et al. *Ledelse i moderne organisationer*. 1st ed. Gråsten: Djøf, 17-40.
- Gregersen, B. and Rasmussen, J.G. (2012). Universités en voi de développement: évolution du rôle des établissements d'enseignement supérieur au Danemark. In: B. Göransson and C. Brundenius, ed., *L'univités en transition: L'évolution de son role et des défis à relever*, 1st ed. New York: Springer Publishing Company, 307-330.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2012). Nye Vilkår for ledelse – Strategisk ledelse set i praksisperspektiv. *Ledelse & Erhvervsøkonomi*, 77(1), 7-21.
- Rasmussen, J.G. (2012). Ledelsens arbejde med fornyelse af innovativ kapacitet. In: L. Gelsing, ed., *Innovation i danske virksomheder*. 1st ed. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

- Rasmussen, J.G. (2012). Relationel ledelse – en skitse. In: *Det Danske Ledelsesakademis konference*, København.
- Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2012). Hvorfor forstår de ikke, hvad jeg siger?. *Offentlig ledelse*, 2012(4), 18-19.
- Gregersen, B. and Rasmussen, J.G. (2011). Developing Universities: The evolving Role of Academic Institutions in Denmark. In: B. Göransson and C. Brundenius, ed., *Universities in Transition: The Changing Role and Challenges for Academic Institutions*, 1st ed. Springer, 283-306.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2011). Nye vilkår for ledelse. In: *Det Danske Ledelsesakademis konference*, København.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2011). Strategic management studied in practice. In: *25th Annual Conference British Academy of Management*, Birmingham.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2011). Strategisk ledelse: læring på arbejde. In: N. Stegeager and E. Laursen, ed. *Organisationer i bevægelse: Læring – udvikling – intervention*. 1st ed. Samfundslitteratur.
- Rasmussen, J.G., Jørgensen, K. and Larsen, M. (2011). Organisering og forandring. In: N. Stegeager and E. Laursen, ed. *Organisationer i bevægelse: Læring – udvikling – intervention*. 1st ed. Samfundslitteratur.
- Rasmussen, J.G., Jørgensen, K. and Larsen, M. (2011). Organisering og forandring. In: N. Stegeager and E. Laursen, ed. *Organisationer i bevægelse: Læring – udvikling – intervention*. 1st ed. Samfundslitteratur, 21-47.
- Nielsen, P., Lund, R., Nielsen, R., Lundvall, B., Rasmussen, J.G., Gjerding, A. and Hesselholt, A. (2010). The MEADOW Guidelines: Measuring the Dynamics of Organisation and Work. In: *The MEADOW guidelines*, 1(1), Paris.
- Rasmussen, J.G. (2010.) Metodik til studiet af strategisk ledelsesprocesser i organisationer. *Qualitative Studies*, 1(2), 129-158.



Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2010). Hvordan involveres ledere aktivt i ledelsesforskning? : En relationel tilgang til studiet af strategisk ledelse. In: *Et snit gennem dansk ledelse*, Aalborg: Det Danske Ledelsesakademi.

## 2000-2009

Gregersen, B. and Rasmussen, J.G. (2009). Linking between Danish universities and society. In: *Science and Public Policy*, 36(2), 151-156.

Rasmussen, J.G. (2009). At skabe mening i kaos: – et perspektiv på strategisk ledelse i virksomheder og institutioner. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.

Rasmussen, J.G. (2009). Ledelse og medbestemmelse i de gode gamle dage – og i dag. In: S. Keldorff, ed. *Tankerum: Festskrift til Allan Christensen*, 1st ed. Aalborg: Edupax, 67-80.

Rasmussen, J.G. (2009). Strategies for managing complexity in and around small firms: strategizing in small firms. In: *USE, USE*.

Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2009). Praktisk metodik til forståelse af strategiske ledelsesudfordringer. In: *Nye tider- nye udfordringer*. Odense, Det Danske Ledelsesakademi.

Gelsing, L., Gjerding, A., Nielsen, T, Rasmussen, J.G. and Vinding, A. (2008). *Virksomheders hverdagsstrategier*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.

Gregersen, B. and Rasmussen, J.G. (2008). Developing Universities – the evolving Role of Academic Institutions in Denmark. Lund: *Research Policy Institute*.

Gregersen, B., Linde, L., Rasmussen, J.G. (2008). Universiteternes tredje ben. In: J. Christensen, T. Nielsen and L. Linde, ed. *Hvad skal Nordjylland leve af?*, 1st ed, Aalborg: Center for Regional Udvikling, 81-93.

- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2008). Kommunikation af strategisk forandring i virksomhedens hverdag del 1. *Børsens Ledelse-håndbøger – Innovations- og forandringsledelse*, 2, 1-12.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2008). Kommunikation af strategisk forandring i virksomhedens hverdag del 2. *Børsens Ledelse-håndbøger – Innovations- og forandringsledelse*, 2, 1-20.
- Larsen, M. and Rasmussen, J.G. (2008). Strategizing by routines. In: The 24th EGOS Colloquium, Sub-Theme 5: Stability and Change in strategizing routines. Amsterdam: EGOS.
- Nielsen, P., Lund, R., Nielsen, R., Lundvall, B., Rasmussen, J.G., Gjerding, A. and Hesselholt, A. (2008). From thematic priorities to theories and concepts. *The MEADOW guidelines*.
- Rasmussen, J.G. (2008). Introduktion til virksomheders hverdagsstrategier. In: L. Gelsing, A. Gjerding, T. Nielsen, J. Rasmussen and A. Vinding, ed. *Virksomheders hverdagsstrategier*, Frederiksberg: Samfundslitteratur, 1-36.
- Rasmussen, J.G. (2008). Organisering for at nå strategiske mål. In: L. Gelsing, A. Gjerding, T. Nielsen, J. Rasmussen and A. Vinding, ed. *Virksomheders hverdagsstrategier*, Frederiksberg: Samfundslitteratur, 189-218.
- Rasmussen, J.G. (2008). Strategi – modelphænomen eller nødvendighed. In: L. Gelsing, A. Gjerding, T. Nielsen, J. Rasmussen and A. Vinding, ed. *Virksomheders hverdagsstrategier*, Frederiksberg: Samfundslitteratur, 21-50.
- Rasmussen, J.G. (2008). Strategisk praksis set i fortolkende perspektiv. In: *Ledelse-brudflader og paradokser i ledelsesforskningen*. København: Det Danske Ledelsesakademi.
- Rasmussen, J.G. (2008). Udviklingslinjer i strategi. In: L. Gelsing, A. Gjerding, T. Nielsen, J. Rasmussen and A. Vinding, ed. *Virksomheders hverdagsstrategier*, Frederiksberg: Samfundslitteratur, 51-82.

- Gjerding, A. and Rasmussen, J.G. (2007). Organisational innovation and how it challenges management theory. Working Paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Gregersen, B., Linde, L. and Rasmussen, J.G. (2007). Third Mission Strategy – Experiences from Two Danish Universities. In: *The fifth Globelics Conference on Regional and National Innovation Systems for Development, Competitiveness and Welfare: The Government-Academia-Industry Partnership*. Saratov.
- Laursen, E. and Rasmussen, J.G. (2007). Events, teater og historiefortælling: Andre veje til organisatorisk læring?. In: E. Laursen and J. Rasmussen. *Organisatorisk læring gennem udviklingsprojekter*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 225-252.
- Laursen, E. and Rasmussen, J.G. (2007). "Intenderet" og "organisk" læring i organisationer. In: E. Laursen and J. Rasmussen. *Organisatorisk læring gennem udviklingsprojekter*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 5-41.
- Nielsen, P., Lund, R., Nielsen, R., Lundvall, B., Rasmussen, J.G., Gjerding, A. and Hesselholt, A. (2007). *Grid Report – State of art in survey on organisational change*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, P., Lund, R., Nielsen, R., Lundvall, B., Rasmussen, J.G., Gjerding, A. and Hesselholt, A. (2007). Multi-level Theoretical Framework: Theoretical key elements and interactions reflected in data collection on organizational change, innovation and work conditions. *The MEADOW guidelines*.
- Rasmussen, J.G. (2007). *Introduktion til erhvervsøkonomiske analyse: driftsøkonomi, innovation og strategi*. Frederiksberg: Forlaget Samfundsøkonomi.
- Rasmussen, J.G. (2007). Organisatoriske læringsprojekter og strategisk organisations forandring – modspil og medspil. In: E. Laursen and J. Rasmussen. *Organisatorisk læring gennem udviklingsprojekter*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 5-41.

- Rasmussen, J.G. (2007). Udforskningen af den usynlige organisation: for at udvinde data om læring fra det tavse vidensfelt. In: E. Laursen and J. Rasmussen. *Organisatorisk læring gennem udviklingsprojekter*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 275-310.
- Rasmussen, J.G. and Larsen, M. (2007). Strategi, kommunikation, forandring: strategiske ledelsesprocesser mellem beslutninger og handling. In: *Fra viden til handling*. Århus: Det Danske Ledelsesakademi.
- Gjerding, A. and Rasmussen, J.G. (2006). The Dialectical Nature of Business Strategy: Strategy story telling. In: I. Salavrakos, ed. *From Small Firms to Multinationals: Industrials, entrepreneurial, managerial, financial, transaction cost and consumer perspectives in the era of globalization*. 1st ed. Athens: ATINER, 429-444.
- Rasmussen, J.G. (2006). Inkrementel og radikal innovation, innovative kompetencer og innovative undervisningsmiljøer: 3 bidrag. In: K: Rønnov, *Håndbog innovativ didaktik*. 1st ed. Aalborg: CVU Nordjylland.
- Rasmussen, J.G. (2006). Hvis løsningen er strategi – hvad er da problemet? : strategi og ledelse i offentlige institutioner. In: *Strategi og ledelse*. Aalborg: MPA.
- Rasmussen, J.G. (2006). Konceptualisering af virksomheders hverdagsstrategier: Lederes arbejde med strategi. In: *En ny dagsorden for ledelse?*. Det Danske Ledelsesakademi.
- Rasmussen, J.G. (2006). Steering Processes i and around Danish universities: Mechanic governance in organic institutions?. In: *Governing Universities in the Knowledge Society: III Seminar on Strategic Change in Higher Education*. Valencia: IMHE/OECDs.
- Rasmussen, J.G. (2006). Styrkelse af innovative perspektiver i erhvervsøkonomisk læring. In: K: Rønnov, *Håndbog innovativ didaktik*. 1st ed. Aalborg: CVU Nordjylland.
- Rasmussen, J.G. and Gregersen, B. (2006). Developing Universities: The evolving Role of Academic Institutions in Denmark. In: *Developing Universities*. Lund: Research Policy Institute.

- Rasmussen, J.G., Neave, G., Santiago, P., Borrás, S., Smyth, R. and Weko, T. (2006) *Thematic Review of Tertiary Education: Iceland: Country Note*. Paris: OECD.
- Dahl, P., Jørgensen, K., Laursen, E., Rasmussen, J.G. and Rasmussen, P. (2005). *Organisatorisk læring: resultater fra forskningen i Center for Organisatorisk Læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Gjerding, A. and Rasmussen, J.G. (2005). The Dialectical Nature of Business Strategy: Strategy story telling. In: *Conference on Business, Economics, Management and Marketing*. Athens: ATINER.
- Laursen, E. and Rasmussen, J.G. (2007). *Organisatorisk læring gennem udviklingsprojekter*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Laursen, E. and Rasmussen, J.G. (2005). At understøtte organisatorisk læring – skulle det være så svært?. In: K. Jensen and P. Rasmussen. *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 39-61.
- Rasmussen, J.G. (2005). *En beretning om en række af virksomhedsstrategiers rødder*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Rasmussen, J.G. (2005). *Organisatorisk læring – ultrakort hvem, hvad og hvor: artikel til undervisning på HA studiets 6. semester*. Aalborg: HA-studiet.
- Rasmussen, J.G. (2005). Organisering i produktionsgrupper og organisatorisk læring. In: K. Jørgensen and P. Rasmussen. *Forandringsprojekter som organisatorisk læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2005). *Strategi i offentlige institutioner og udvikling af Human Resources: artikel til undervisningen i strategi på MPA studiet*. Aalborg: MPA-studiet..
- Rasmussen, J.G. (2005). *Strategi i praksis: baseret på cases fra tre virksomheder*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.

- Rasmussen, J.G. (2005). *Strategi som hverdagsfænomen: en introduktion til Stracon projektet*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Rasmussen, J.G. (2005). *Undervisning og produktion af viden integreret via problembaseret læring*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Krogh, L. and Rasmussen, J.G. (2004). A problem-Based Canon: A Employability and Problem-Based Learning in Project-Organized settings at the University. In: A. Kolmos, F. Flink and L. Krogh, ed. *The Aalborg PBL model: Progress, Diversity and challenges*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 37-56.
- Laursen, E. and Rasmussen, J.G. (2004). A problem-Based Canon: A Draft or an Alternative Way to enhance Progression in University Studies. In: A. Kolmos, F. Flink and L. Krogh, ed. *The Aalborg PBL model: Progress, Diversity and challenges*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag, 129-147.
- Rasmussen, J.G. (2004). Who governs the Danish universities in the knowledge society?. In: *26th annual EAIR Forum*, Barcelona: EAIR.
- Rasmussen, J.G. (2004). Samspillet mellem gruppeorganisering, ledelse og organisatorisk læring. In: *12. Nordiska Konferensen om ledarskap- och organisationsforskning*, Växjö.
- Krogh, L. and Rasmussen, J.G. (2003). *The contemporary and future criteria for employability for Masters and the university response: An analysis built on data from two Danish universities*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Rasmussen, J.G. (2003). *Perspectives of university management and leadership*. Working Paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Rasmussen, J.G. (2003). *Ten themes of current interest for leaders in universities*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.

- Rasmussen, J.G. (2003). *Ten years after twenty years after: management definitively succeeds collegiality*. Working paper. Aalborg: Institut for Erhvervsstudier.
- Rasmussen, J.G. and Krogh, L. (2003). The contemporary and future criteria for employability for Masters and the university response. In: *Workforce Development and Higher Education*. Amsterdam: Air and AEIR.
- Dahl, P., Jørgensen, K., Laursen, E., Rasmussen, J.G. and Rasmussen, P. (2002). *Perspektiver på organisatorisk læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Dahl, P., Jørgensen, K., Laursen, E., Rasmussen, J.G., Storgaard, A. and Rasmussen, P. (2002) *Metodegrundlagt for forskningen i Center for Organisatorisk Læring*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2002). After collegial governance in universities: the end of history? An essay on managerialism. In proceedings from *Universities and Firms: A comparative Analysis of the Interaction Between Market Processes, Organisational Strategies and Governance*. 2.3-. September, Bruxelles.
- Rasmussen, J.G. (2002). Management between the shop floor and the corporate level. *European Journal of Education*. 37(1), pp. 43-56.
- Rasmussen, J.G. (2002). Praksisorienteret lederudvikling og -træning: Incitament, metoder, principper og teoretiske rammer. In: *Nordiska Konferensen om Ledarskaps och Organisationsforskning på Växjö Universitet*. Växjö.
- Rasmussen, J.G. (2002). The concept of the problem based master program. *Problem Based Studies*. Jyväskylä.
- Rasmussen, J.G. (2002). The transformation of leadership practices seen from a shop floor perspective in Dewatripont. In: *European Universities: Change and Convergence*. Bruxelles.

- Rasmussen, J.G., Husiman, J., Norgård, J. and Stensaker, B. (2002). Alternative Universities Revisited: A study of the Distinctiveness of Universities Established in the spirit of 1968. *Tertiary Education and Management*, 8(4), 316-332.
- Rasmussen, J.G. (2001). *Entrepreneurial Universities Revisited: The Aalborg University Case*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2001). *Ledelsens forvandling: Essay om forandringer i arbejdets organisering i det post-industrielle samfund og det nye krav, dette stiller til ledelse i virksomheder og institutioner*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2001). *Managing the Learning Cell: Processes of Change in the Governance Structure of Universities*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2001). *Models for Co-operation in the Devolved University: The organizational Processes of the Next Generation Universitys*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (2001). Munkeceller, elfenbenstårne, country clubs, forskerhoteller og sivøer. *Uddannelse. Undervisningsministeriets tidsskrift*, 7, pp. 59-64.
- Rasmussen, J.G. (2001). *The transformation of Leadership Practices seen from a Shop Floor University Perspective*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G., Husiman, J., Norgård, J. and Stensaker, B. (2001). *Entrepreneurial Universities Revisited: A study of Inertia and Change in Universities Established in the Spirit of 1968*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, T. and Rasmussen, J.G. (2000). *Integrated Problem Based Learning*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Nielsen, T. and Rasmussen, J.G. (2000). *Integrated Problem Based Learning: an experiment in Business Administration Master Studies*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.



Rasmussen, J.G. (2000). Changes in Organising and Managing Research in Universities. *Tertiary Education and Management*, 6(4), 271-287.

Rasmussen, J.G. (2000). *En teambaseret dynamisk organiseringsmodel: oplæg til nyorganisering af universitetsforskning*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (2000). Læringslaboratorium: eksperiment med organisatorisk læring som model for kundskabsudvikling i erhvervsøkonomiske studier. In: A. Christensen. *Det lærende perspektiv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (2000). Læring, vidensproduktion og distribution: Organisatorisk læring som perspektiv på universiteter og høgere læreanstalter. In: A. Christensen. *Det lærende perspektiv*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (2000). *The future of Management in Universities*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

## 1990-1999

Rasmussen, J.G. (1999). *Changes in Organising and Managing Research in Universities: Reconstruction or Re-Discovery?*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1999). *Konstruktion og funktion af ledelsesstrukturer i vidensproducerende organisationer*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1999). *Seven Sins in Contemporary University Management: a Pathway through the Purgatorio?*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1999). *Strategisk kompetenceudvikling i virksomheder og institutioner: som princip for organisering*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1999). *Tyngdepunkter i udviklingen af ledelses- og organisationsdynamikker*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Rasmussen, J.G. (1998). New Rules of University Governance in Denmark. *Higher Education Policy*, 11(2), 183-199.
- Rasmussen, J.G. (1998). Strategisk ledelse med fokus på fakultetsniveau. In: *Planeringsgruppens för fakultetsförvalning*. Seminar 3.-6.maj, Jyväskylä.
- Rasmussen, J.G. (1998). The chief and the Ordinary Professor: Decentralized and Informal Relationships as Preconditions for Strategic Management in Universities. *Tertiary Education and Management*, 4(1), 38-47.
- Rasmussen, J.G. (1998). *The functions of University Governance Structures: Questions on Methodology in a Study of University Governance at the Basic Research Level*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1998). *The integrated Entrepreneurial Culture Speech*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1998). *To perspektiver på ledelse: et studium af ledelse i praksis*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1997). A Learning Perspective on University Management. In: A. Jonghe, ed. *Workshop: Strategic Management in European Universities*.
- Rasmussen, J.G. (1997). Ledelse år 2000: læringsbetingelser i organisationer med dynamiske strategier. In: A. Christensen, ed. *Den lærende organisations begreber og praksis*. 1st ed. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1997). Rød, grøn, blå og gul ledelse: ledelse af pædagogiske institutioner i en forandringstid. In: S. Mossalski, ed. *Ledelsespørgsmål: ledelsesfunktionen i pædagogiske institutioner*. 1st ed. København: Socialpædagogiske Højskole.
- Rasmussen, J.G. (1997). Styring af forskning og undervisning på universiteter: forandringer i de valgte mellemlæders funktioner og placering. In: P. Rasmussen and A. Jakobsen, ed. *Universiteter i dag: politik – kultur – ledelse*. 1st ed. Samfundslitteratur.

- Rasmussen, J.G. (1997). The Future Conditions and Opportunities for Student-Centered Education. In: M. Wassenberg and H. Philipsen, ed. *Placing the Students at the Center, Maastricht*. 1st ed. Maastricht.
- Dalsgaard, L., Laursen, E. and Rasmussen, J.G. (1996). *Ledelse, indflydelse og samarbejde på universitet*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1996). *Strategical Considerations on Middle Management in Universities*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1996). *The University Management System and its Use in Daily Practice*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1995). *Between Administrative and Scientific Culture*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1995). Management in Danish Universities: New Legislation and Organizational Change. In: *Higher Education Management and Policy*. 7(3), 335-344.
- Rasmussen, J.G. (1995). *Managing Universities: the Danish Case*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1995). *The Scope of Strategic Management in Universities*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1995). Trends og mode i ledelsesidealet. In: H. Jørgensen and J. Rasmussen. *Samarbejde: Festskrift til Reinhard Lund*.
- Rasmussen, J.G., Kring, L. and Tonboe, A. (1995). *Erfaringer med institut og studieledelse*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1994). *Fire ledere – Samspil mellem lederstil, beslutningstagning og organisationsstruktur*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1994). Strategisk ledelse af universiteter, muligheder og begrænsninger. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 75(4), 120-136.

Lund, R. and Rasmussen, J.G. (1993). Samarbejde mellem organisationer som en integreret strategisk opgave. *Ledelse og Erhvervsøkonomi*, 57(2), 69-80.

Rasmussen, J.G. (1993). Ledelse under decentralisering. *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, 74, 241-255.

Rasmussen, J.G. (1993). Metal og elektronik: Grundlag for to specialiserede produktionsområder i Danmark. In: A. Isaksen. *Specialiserede produktionsområder i Norden*. Uppsala: Nordisk samhällsgeografisk tidskrift.

Rasmussen, J.G. (1993) Regionale erhvervs- og teknologiprogrammer: evakuering af muligheder og risici. In: A. Lorentzen, O. Rieper, B. Svensson. *Teknologiudvikling og regional forandring*. København: AKF Forlag.

Rasmussen, J.G., Rhode, M., Larsen, B. and Kristiansen, L. (1993). *Study Denmark in Denmark*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1992). *Skoleledelse: Udvikling eller afvikling*. Vejle: Kroghs Forlag.

Rasmussen, J.G. (1991). *Regionale erhvervs- og teknologiprogrammer: muligheder og risici*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1990). *Udviklingssamarbejde i industrien*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G., Hedlund, A. m.fl. (1990). Competence, Networks and Regional Policy. *NordREFO: information om regionalpolitisk forskning i Norden*. S. 236-280.

## 1980-1989

Lund, R. and Rasmussen, J.G. (1989). *Lokal og regional erhvervsfremme*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

- Rasmussen, J.G. (1989). *Industrivirksomheders strategiske relation til omgivelserne*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Lund, R. and Rasmussen, J.G. (1989). *Erhvervsfremmecedres etablering*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Lund, R. and Rasmussen, J.G. (1988). *Erhvervsudviklingsnetværk i Nordjylland*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1988), "Erhvervsnetværk i regionalt perspektiv", i Møller, K. (ed.), *Virksomheder i netværk*. Roskilde: Forlaget Samfundsøkonomi og Planlægning.
- Rasmussen, J.G. (1988). *Samfundsforskning – Politik, Økonomi, Kultur*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1987). Netværk i erhvervsudviklingen. In: S. Ille-  
ris, ed. *Regionalpolitik i en nätverksekonomi*. NordREFO.
- Rasmussen, J.G. (1987). *Orgware. Introduktion til forståelse af organisationer i dag*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1986). De mindre virksomheder og rådgivnessystemet i det lokale industrielle miljø. In: *4th Nordic SME research conference*. Umeå: Umeå Universitet.
- Rasmussen, J.G. (1985). Rapport fra Teknologi og erhvervsudvikling i Nordjylland. In: *Konference 3-4 oktober*. Aalborg: AUC.
- Rasmussen, J.G. (1985). *Lokalerhvervsfremme i en dansk regional sammenhæng*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1985). Erhvervsudvikling – i en dialektisk forståelsesramme. In: Gullestrup and Rasmussen. *Erhvervsudvikling af geografisk afgrænsede områder, Del I*. Aalborg: AUC.
- Rasmussen, J.G. (1985). *Det landbrugsindustrielle kompleks: Brancheorganisationer og integreret samarbejde*. Aalborg: Institut for Produktion.

Rasmussen, J.G. (1984). *Elektricitetsforsyningen – kommunal produktion og statslig regulering*. Aalborg: Institut for Produktion.

Rasmussen, J.G. (1984). *Virksomhedsstrategi og samfundsstruktur*. Aalborg: Institut for Produktion.

Rasmussen, J.G. (1984). *Det strategiske rum*. Aalborg: Institut for Produktion.

Rasmussen, J.G. (1984). *Virksomhedsudvikling under danske forhold*. Aalborg: Institut for produktion.

Rasmussen, J.G. (1983). *Noter til organisationsteori*. Aalborg: Institut for produktion.

Rasmussen, J.G. (1982). *Energien til magten – en analyse af de økonomiske, politiske og organisatoriske forhold omkring de danske elektricitetsselskabers udvikling fra 1890 og til i dag*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

Rasmussen, J.G. (1981). *Elektricitetsforsyningens organisation*. Aalborg: Institut for produktion.

Rasmussen, J.G. (1981). Erhvervsøkonomien som samfundsvidenskab – en kritik af den herskende videnskabelighed. In: Andersson m.fl., ed. *Økonomi og videnskabsteori II*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.

## 1975-1979

Rasmussen, J.G. (1979). *Delta-rapport (deltagerorienterede organisationer – forskningsprojekt)*. Del 1. Aalborg: Institut for produktion.

Rasmussen, J.G. (1979). *Delta-rapport (deltagerorienterede organisationer – forskningsprojekt)*. Del 2. Aalborg: Institut for produktion.

Rasmussen, J.G. and Arbnor, I. (1979). Erhvervsøkonomisk udvikling. *Civiløkonomen*, 3.

- Rasmussen, J.G. and Arbnor, I. (1979). *Erhvervsøkonomisk kultur*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Nørreklit, L. and Rasmussen, J.G. (1978). Erhvervsøkonomi og videnskabsteori. In: Frandsen m.fl., ed. *Erhvervsøkonomi og videnskabsteori*. Aalborg: Aalborg universitetsforlag.
- Nørreklit, L. and Rasmussen, J.G. (1978). Den metodologiske virkelighedskonstruktion. In: Frandsen m.fl., ed. *Erhvervsøkonomi og videnskabsteori*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1978). Erhvervsøkonomiens teori og praksis. In: Frandsen m.fl., ed. *Erhvervsøkonomi og videnskabsteori*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1978). *Planlægning og budgettering i organisationen*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1978). Problem för en ny företagsekonomi. In: Å. Sandberg. *En ny företagsekonomi*. Stockholm: Liber.
- Rasmussen, J.G. (1978). Lokalsamfund og modstridende former for rationalitet. *Tidsskrift for samfunnsforskning*. 3.
- Rasmussen, J.G. (1978). *To organisatoriske bidrag: Strukturændringer i organisationen og om bekæmpelse af fremmedgørelse*. Aalborg: Institut for produktion.
- Rasmussen, J.G. (1978). Udviklingen i den virksomhedsspecifikke organisationsteori. In: Frandsen m.fl., ed. *Erhvervsøkonomi og videnskabsteori*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1978). *Virksomheden, løsarbejderen og samfundet – og et oplæg til erhvervsøkonomisk debat*. Aalborg: Aalborg Universitetsforlag.
- Rasmussen, J.G. (1975). *Fagbevægelsen i u-regionens lokalsamfund*. Aalborg.

Rasmussen, J.G. (1975). *Nogle adfærdsmæssige konsekvenser af budgettering og kontrol i organisation*. Aalborg: Aalborg Universitetscenter.

Rasmussen, J.G. (1975). *Års- et oplæg til projekt*. Aalborg.





# Bidragyderne

Allan Næs Gjerding, lektor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Mette Vinther Larsen, lektor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Janne Seemann, professor, Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, Aalborg Universitet.

Birgitte Gregersen, lektor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Anja Overgaard Thomassen, lektor, Institut for Læring og Filosofi, Aalborg Universitet.

Lone Justesen, chefkonsulent, Økonomiafdelingen, Aalborg Universitet.

Lis Rom Andersen, kulturchef, Sundheds- og Kulturforvaltningen, Aalborg Kommune.

Kenneth M. Jørgensen, professor mso, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Marita Svane, lektor, Institut for Økonomi og Ledelse, Aalborg Universitet.

Frederik Lisborg Knudsen, studentermedhjælp, Center for Logistik og Samarbejde.